EL PLAN DE NEGOCIOS

De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo



Antonio Borello

Antonio Borello, graduado en economía empresarial, miembro de ASFIM (Asociación de Especialistas en Finanzas de Empresa), es experto en gestión y organización de empresas. Como consultor, se dedica, además, a la evaluación y puesta en marcha de nuevas inversiones empresariales, sea en Italia o en los Estados Unidos.

EL PLAN DE NEGOCIOS

De herramienta de evaluación de una inversión
a elaboración de un plan estratégico y operativo

EL PLAN DE NEGOCIOS

De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo

ANTONIO BORELLO

Traducción
IVÁN AUGUSTO BONILLA PUERTA
Licenciado en lenguas modernas
Universidad de Caldas
Especialista en Administración
Universidad de Los Andes
Catedrático universitario
en áreas de Mercadeo, Administración,
Negocios internacionales y Economía

Revisión
FRANCISCO INFANTE DÍAZ
Doctor en Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Calabria, Italia
Profesor de la Universidad Externado de Colombia



McGraw-Hill

Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid
México • Nueva York • Panamá • San Juan • Santiago de Chile» Sao Pablo
Auckland • Hamburgo • Londres • Milán • Montreal • Nueva Delhi • París
San Francisco • San Luis • Singapur • Sidney • Tokio • Toronto

El Plan de Negocios

Traducido de la primera edición en italiano de
IL BUSINESS PLAN
Da strumento di valuaz.ione di un investimento
a documento strategico operativo

Editor: Rodrigo Pertuz Molina
Jefe de producción: Consuelo E. Ruíz M.

1234567890 2134567890

ISBN: 958-410093-9
Impreso en Colombia Printed in Colombia

Impresor por Litocamargo Ltda.

Índice

Prefacio	vii
Introducción	ix
El plan de negocios	ix
Las fases de un plan	xi
A quién se dirige: la doble función del plan de negocios	xiv
Clases de planes de negocios	xv
Algunas reglas para la elaboración del plan	xix
Partes I y II	xxii
Parte I (descriptiva)	1
Portada	2
Introducción del plan	3
I Definición del objetivo	3
1 Descripción del negocio	5
1.1 Análisis de la empresa	5
1.2 Análisis del producto/mercado	6
1.2.1 El producto/servicio	7
1.2.2 El mercado y la segmentación de la demanda	7
1.2.3 Las áreas de negocios	10
1.3 Análisis del sector	11
1.3.1 Ciclo de vida	12
1.3.2 Características de la oferta	14
1.3.3 Los competidores	16
1.3.4 Los proveedores y los canales de distribución	17

1.3.5 El posicionamiento competitivo 18
1.3.6 Las tendencias y las proyecciones 18
1.4 Las estrategias 19
1.4.1 El perfil estratégico invisible 19
1.4.2 Las estrategias empresariales 20
1.4.3 Las estrategias de áreas de negocios 26
1.4.4 El plan de negocios como documento estratégico 27

2 El plan operativo 53
2.1 Localización comercial y de la producción 53
2.1.1 Los locales comerciales 53
2.1.2 Las instalaciones de producción 56
2.1.3 La producción 58
2.1.4 La disposición de planta 59
2.1.5 La maquinaria 59
2.2 El plan de marketing 60
2.2.1 Los objetivos 60
2.2.2 Las estrategias 61
2.2.3 Las palancas 62
2.2.4 El plan de ventas 76
2.2.5 El punto de equilibrio operativo *(break - even)* 79
2.2.6 El presupuesto y el control 87
2.3 La estructura 91
2.3.1 Elección de la naturaleza jurídica 92
2.3.2 El organigrama 94
2.3.3 Características de los recursos humanos 95
2.4 Los servicios externos 95
2.4.1 Los seguros 96
2.4.2 La asesoría legal y fiscal 96
2.5 Las licencias 96

3 Las fuentes de financiación 109
3.1 El capital invertido 109
3.2 Las fuentes 114

3.2.1 Fuentes internas 115
3.2.2 Fuentes externas 116
3.3 El plan de amortización y la remuneración del capital 120
3.3.1 Amortización 120
3.3.2 Remuneración del capital 120
3.4 Análisis de vulnerabilidad *(Zeta scoring)* 122
3.5 Nota sobre la cuantificación del capital externo 126

Parte II (económico-financiera) 129
4 Esquemas económico-financieros 131
4.1 Hipótesis a partir de la exposición de los datos 131
4.2 Área financiera y área económica 132

5 Área financiera 135
5.1 Costos de puesta en marcha *{start-up)* 135
5.2 Proyecciones del flujo de caja *{cash-flow):* primer año 137
5.2.1 Herramientas de apoyo para el análisis del flujo de caja 140
5.3 Proyecciones del flujo de caja: años siguientes 163
5.4 Punto de equilibrio financiero del retorno sobre la inversión 163

6 Área económica 169
6.1 La tabla de amortizaciones 169
6.2 La rentabilidad operacional 171
6.3 Balances proyectados y principales índices 179
6.3.1 Indicadores de liquidez 179
6.3.2 Indicadores de endeudamiento 180
6.3.3 Indicadores de rentabilidad 181
6.3.4 Nota sobre el tratamiento contable del *leasing* 185
6.4 Análisis de desviación *{deviation analysis)* 185
Cuadro de enlace de los análisis económico y financiero 187
Anexos 189
Plano de las instalaciones 191
Hojas de vida de los socios 192

Prefacio

En un mundo en que prima la incertidumbre, con economías y mercados en permanente e intensa evolución, la actividad del empresario moderno debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control de gestión. En otras palabras, se necesita una actividad de análisis dinámico de la evolución del entorno externo e interno de la empresa, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del incremento del nivel de riesgo para ésta. Todo ello nos conduce a obrar con la plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es una condición suficiente para crear una empresa estable y duradera a largo plazo.

Este libro pretende constituirse en una guía para los empresarios y gerentes que tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir una empresa, ya sea en la fase de creación y puesta en marcha, ya en la fase de operación corriente, mediante el empleo de un instrumento de planificación estratégica y operativa como el plan de negocios.

Una característica muy importante del plan económico-financiero consiste en el compromiso indeclinable del personal de la organización desde el mismo momento de su concepción y de la permanente revisión e identificación de los pronósticos. En efecto, como veremos posteriormente, la concepción y desarrollo del plan de negocios involucra numerosas personas que hacen parte de las diferentes áreas funcionales de la organización.

Si lo quisiéramos definir en breves palabras, el plan de negocios podría describirse como la brújula del empresario, en la medida en que proporciona los elementos de evaluación indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos del mercado.

No obstante, un plan económico-financiero, pierde por completo su utilidad si una vez concebido, no se pone en práctica. El plan de negocios puede tratar de acceder a fuentes de financiación, pero si una vez se han obtenido los respectivos recursos desatiende la visión, la estrategia, y los

planes operativos, la adquisición de los fondos se traducirá en un resultado efímero. Es más, la incompleta comprensión de la utilidad del instrumento, como la base de una sana y eficaz gestión empresarial, puede dar como resultado una guía carente de coherencia, sometida incluso al apremio de los numerosos problemas de la gestión diaria. Se pierde, en otros términos, la concepción del negocio en su integridad: la financiación de los recursos puede llegar a convertirse en obligaciones onerosas que asfixian la liquidez de la empresa.

Antes de pasar al contenido del libro, quisiera expresar mis más sinceros y profundos agradecimientos a Courtney Turner del Centro de Desarrollo para la Pequeña Empresa, en Austin, Texas, por sus inapreciables consejos, que me guiaron en la profundización de algunos de los temas que he abordado en la segunda parte de esta obra. Este agradecimiento sincero se hace extensivo a todas aquellas personas que de diferentes maneras me han orientado en mi desarrollo profesional.

Introducción

Por lo general, el empresario, a partir del momento en que concibe la idea del negocio, tiene claro adonde desea llegar y mediante qué medios. En otras palabras, posee aquello que se denomina «visión empresarial».

La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene un horizonte estratégico y no operativo. Es, expresado de otra manera, una clase de guía invisible; el fundamento de la motivación empresarial, y define la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.

Dentro de un sistema competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, crear y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables internas y externas del juego económico de la organización, que permite seguir de cerca la evolución del mercado. Para obtener tal resultado, el proceso de planeación adquiere un lugar preponderante, entendida la visión empresarial, no como estratégica, ya, sino como operativa. El plan de negocios es exactamente el instrumento de esta conducta gerencial.

EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es en resumen, «un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz».

El proceso de planificación operativa, asociado de una manera práctica a una actividad de control, se constituye en el fundamento de una sólida concepción gerencial que reacciona a los estímulos del entorno circundante de toda actividad. Serán, entonces, la naturaleza y la estructura del negó-

ció, las que determinen el grado de profundidad y complejidad del análisis requerido de la actividad de planeación o planificación. Además, factores como el nivel de experiencia adquirido por el empresario inciden en la necesidad de un mayor o menor nivel de formalización del plan. La falta de experiencia, sea gerencial o técnica, requiere una más amplia elaboración del plan, en relación con los componentes de las actividades con las cuales el empresario se encuentra menos familiarizado.

Pero observemos más de cerca qué es un plan de negocios. "El plan de negocios"' *(Business plan)* debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificacion de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

En la figura 1 se resumen las funciones que permiten llevar a cabo un plan económico-financiero cuidadosamente estructurado.

No obstante, es importante aclarar que no existe una concepción unánime del plan de negocios. Estudiosos y entendidos en materias económicas presentan numerosas versiones de lo que. según su criterio, es un plan de negocios. Lo importante es que el plan respete algunos requisitos mínimos en cuanto a contenidos, y que su forma esté estrechamente ligada al propósito para el cual se elabora: concebir un plan económico-financiero que proporcione la información necesaria para la guía de la empresa y de las diversas operaciones necesarias en la preparación de un plan, que se someterá al análisis de una entidad financiera. En algunos casos, el contenido es bien diferente, en otros, varía el grado de profundidad en el análisis de ciertas secciones del plan.

En todos los casos, el plan de negocios es concebido únicamente como el estudio sobre el cual se fundamenta la decisión de iniciar una nueva empresa. No obstante, limitar su función a este objetivo, sería en extremo reduccionista. De hecho, el plan económico-financiero, como veremos en el próximo parágrafo, posee una naturaleza muy variada que corresponde a los diversos propósitos que cumple. Concebido en forma correcta, se trata de un instrumento extremadamente eficaz, sea en la fase extraordinaria correspondiente al nacimiento o al crecimiento de la empresa, sea en la fase corriente de la gestión diaria.

LAS FASES DE UN PLAN

Gracias a los elementos que lo componen, y a su naturaleza de instrumento de análisis y de trabajo, el plan de negocios es una herramienta extremadamente útil, bien sea en la determinación de la factibilidad de una inversión o en la gestión de la actividad empresarial.

Se tiende a concebir el plan de negocios como un plan *ad hoc* realizado en la fase de análisis de una nueva iniciativa, y antepuesto a la valoración del atractivo y la viabilidad financiera del proyecto. En definitiva, retomando esta concepción, el plan de negocios interviene en la fase de desarrollo de la idea y del producto, como se muestra en la figura 2, en donde la fase de crecimiento de una empresa se asocia a la naturaleza del documento, generalmente necesario en la fase específica. En realidad, se trata de una concepción restringida del plan de negocios, la cual reduce notoriamente el alcance del plan, entendido como instrumento gerencial.

La concepción adoptada en el presente libro es más amplia y retoma los contenidos y las características de los diferentes documentos descritos (desde el plan de factibilidad hasta el plan operativo, indispensable en la fase de inicio de la empresa), aunque, en función del propósito para el cual haya sido elaborado, el plan toma, en la realidad, formas y contenidos diferentes.

Comprensión del entorno circundante de la empresa: define el mercado, la competencia, las estrategias, el posicionamiento competitivo.

Análisis de la factibilidad financiera y del atractivo económico de una inversión, ya se trate de la ampliación de una actividad existente o del nacimiento de una nueva iniciativa.

Definición de la visión empresarial y de los objetivos perseguidos.

Plan de Negocios

Planificación de las estrategias y determinación del plan operativo en todas sus áreas.

Utilización del presupuesto en la cuantificación de los objetivos y del análisis de las desviaciones como procedimiento de control del desempeño de la empresa.

Acceso a las fuentes de financiación.

Definición de la composición organizacional de la empresa eficiente, además de coherente con los objetivos y definición de las tareas y responsabilidades del personal involucrado.

Figura 1 Funciones del plan de negocios.

En esta concepción ampliada, el plan de negocios tiene múltiples finalidades: inicialmente verifica la bondad económica de la idea empresarial, posteriormente se extiende a la evaluación más completa del proyecto, incluido también el análisis de la viabilidad financiera. Finalmente, se pasa a la definición del plan operativo que oriente las decisiones cotidianas del empresario. Veamos con mayor detenimiento cada una de las fases.

FASE DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Ante todo, aquí nos centramos en algunos cálculos económicos que nos permitan obtener un escenario del proyecto, determinando así su viabilidad económica. Términos como *inversiones, costos* e *ingresos* esperados entran inmediatamente en juego: en definitiva, se comparan en el tiempo las cifras más importantes, como costo y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo.

FASE DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA (PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO)

La recolección de los datos mencionados en el punto precedente permite evaluar también los flujos financieros más importantes, tanto de entrada como de salida, con el fin de dar de inmediato una idea de los recursos

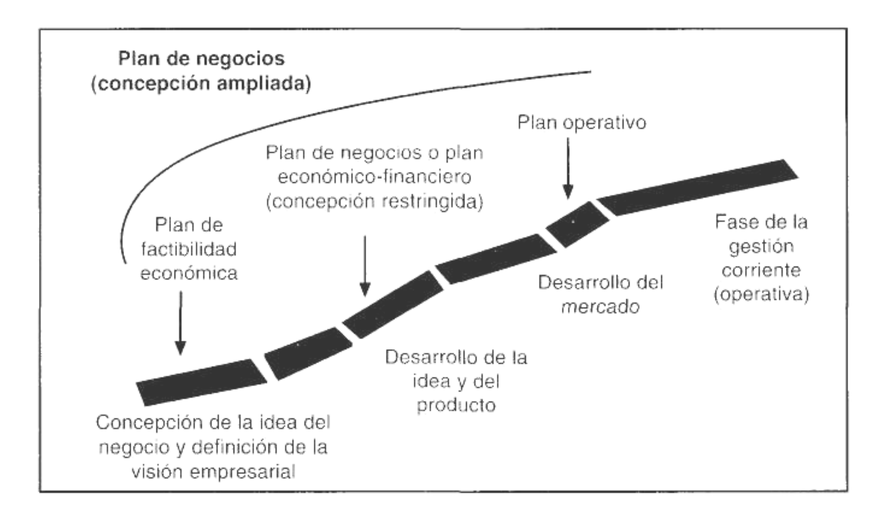


Figura 2 Fases de desarrollo de una empresa y concepción restringida o ampliada del plan de negocios.

indispensables para el inicio de la inversión. Se entra en la fase de determinación de la factibilidad financiera, para establecer si el proyecto, además de ser económicamente viable, es también financieramente sostenible a partir de las fuentes de crédito con las cuales realmente puede contarse. Esta fase, como la anterior, requiere desde un nivel de profundidad en los cálculos, hasta la simple determinación de los principales conceptos, incluso a un nivel agregado, tanto de entrada como de salida. El propósito del análisis es, de hecho, determinar la conveniencia del proyecto, aun frente a otras alternativas de inversión. Son sólo unos primeros estimativos, y el tiempo dedicado al análisis es relativo: si el proyecto no satisface los requisitos mínimos, es inútil considerarlo.

Una vez obtenido un resultado positivo, tanto económico como financiero, se pasa a un análisis más detallado, que no se limita a los cálculos, sino que se extiende al estudio del mercado y la competencia. Esta fase puede llevar a la elaboración de un plan económico que justifique la obtención del capital mínimo necesario para el desarrollo de la idea: éste es el caso de nuevas empresas en sectores intensivos en tecnología, los cuales, generalmente, son también *intensivos en capital*. Podría ser el caso, por ejemplo, del desarrollo de una nueva clase o tipo de producto.

El estudio realizado toma las características del plan económico-financiero.

FASE OPERATIVA: INICIO DE LA EMPRESA (PLAN OPERATIVO)

Superada también esta fase, el escenario ya se ha completado, y se hace necesario evaluar el acceso a las posibles fuentes de financiación. Una vez efectuado el análisis de todos los factores e identificado el producto/servicio, es importante asegurar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En otras palabras, no debe invertirse en una iniciativa sin que previamente se cuente con una absoluta disponibilidad de capital. Si el flujo de recursos se viera interrumpido, las inversiones realizadas hasta ese momento correrían el riesgo de perderse.

En estas condiciones, el plan de negocios adquiere formas concretas, rico en toda la información necesaria para los posibles inversionistas o fuentes de financiación interesados en el proyecto. Así, con el nacimiento de la empresa, gradualmente el plan deja de ser un instrumento para la apertura de la empresa, y se convierte en un instrumento de orientación operativa. Al plan viene adjunto el análisis de desviación *(deviation analiysis);* por medio del continuo flujo de información proveniente de los procesos de control de gestión, la empresa sigue de cerca la evolución del mercado y del entorno externo. Por tanto, el plan de negocios, como el plan operativo, debe actualizarse periódicamente.

A QUIÉN SE DIRIGE: LA DOBLE FUNCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Como hemos visto, el plan de negocios ejerce una función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la organización. Si para una empresa en fase de apertura, éste puede proporcionar un cálculo de la probabilidad de éxito y del consiguiente nivel de riesgo de la inversión, para otra ya en operación, se constituye en un instrumento que traduce la visión empresarial a largo plazo, en una guía para la gestión corriente del negocio.

En definitiva, la realización del plan económico -que pasa por el análisis del mercado y del posicionamiento competitivo de la empresa, hasta llegar al planteamiento de las estrategias y la elaboración de los planes operativos como las políticas de marketing, la implantación de la disposición organizativa interna o los planes de inversión- permite al empresario/ gerente asumir, por un lado, un comportamiento siempre reactivo a los estímulos del entorno externo, y por otro, racional y eficiente a nivel de gestión. El análisis de los flujos de información que se elaboran con periodicidad expresa la racionalidad y eficiencia, con el fin de monitorear las variables económicas de la actividad empresarial, y constituye la base para la elaboración de las proyecciones financieras que tienen bajo control los indicadores fundamentales para la estabilidad de la empresa, como los de liquidez. En conclusión, el plan económico facilita tener bajo control las variables que nos permiten conciliar los objetivos de desempeño económico con aquellos igualmente importantes de viabilidad financiera.

De otra parte, para ser completa y eficaz, la elaboración del plan debe involucrar a menudo, en el proceso de definición de los planes operativos, en diversos niveles (generalmente, es el caso de las actividades de puesta en marcha), al personal de la organización. Tal actitud refleja una cultura corporativa abierta y flexible que responde a los estímulos externos, y en la cual cada actor del sistema organizacional participa de forma activa en los destinos de la empresa, a través de las opiniones, las sugerencias y la experiencia adquirida en la operación dentro de las diferentes áreas de la organización. Además, el compromiso del recurso humano es prerrequisito para la creación del consenso social, base del éxito empresarial, *(véase* el parágrafo 1.4.2).

Así, la calidad del plan de negocios, corno instrumento de orientación y evaluación, constituye su verdadera función interna. Es decir, está orientada hacia el interior de la organización. Al mismo tiempo, un plan de negó-

cios puede ser el instrumento capaz de convencer a los actores económicos externos a la empresa, sobre la credibilidad del negocio.

Así se explica su función externa. Por ejemplo, cuando el documento se presenta a los inversionistas y personas o instituciones externas encargadas de la financiación, quienes deben ser persuadidos de la bondad de la iniciativa, antes de decidir un eventual aporte de capital.

Desde esta óptica, un plan de negocios correcto permite el logro de los siguientes objetivos.

1. Gracias a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias están igualmente planteadas con claridad, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos, y las actividades son monitoreadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado.

2. Las proyecciones económico-financieras, una vez evaluada la fiabilidad de las predicciones, sobre la base de los estimativos, permiten valorar la rentabilidad esperada de la iniciativa y, por consiguiente, la capacidad del proyecto de recompensar adecuadamente el capital requerido en la financiación e inversión.

3. Un completo análisis de la situación financiera en curso de la empresa, y la definición de la naturaleza de la actividad ejercida permiten dirigir al empresario hacia la selección del canal y del tipo de financiación más adecuado, en relación con la destinación que se dará a los recursos recibidos.

CLASES DE PLANES DE NEGOCIOS

Hemos visto que el plan de negocios puede representar una eficaz herramienta de orientación en su función interna. Por tanto, es tarea del empresario llevarlo a cabo y actualizarlo constantemente. El gerente que comprende la validez de este instrumento y que está en capacidad de analizar integralmente las actividades de la empresa, involucrando la operación de cualquier área, y que impone un monitoreo constante del mundo externo, asume una posición ventajosa respecto a quien conduce una actividad de manera no organizada y sin una visión general de la gestión.

Y no solamente esto. Poseer un plan constantemente actualizado permite también obtener la información adecuada para presentar, en cualquier momento, la empresa a agentes externos, como, bancos e instituciones financieras. De hecho, elaborar un verdadero plan de negocios es una operación extremadamente compleja que exige meses de trabajo. Frecuentemente, es un periodo demasiado largo para el empresario que se encuentra en una imprevista situación de ¡liquidez y que tiene necesidad de acceder a fuentes de financiación dentro de determinados plazos.

Se aconseja en definitiva, evitar la concepción estrecha del plan económico financiero que se muestra en la figura 2, o del plan preparado *ad hoc*, sólo para hacer frente a eventos de naturaleza extraordinaria, y adoptar, en cambio, el plan como instrumento estratégico y operativo, utilizado en la rutina cotidiana de la empresa.

El presente trabajo, siguiendo las diferentes fases de elaboración, reproduce una estructura completa de un plan de negocios, con el objetivo evidente de abarcar todas sus funciones potenciales. La estructura adoptada puede ser útil para empresas de tipo comercial o industrial, y puede concebirse para un estudio de factibilidad, así como para la elaboración de un presupuesto empresarial, pero siempre teniendo el cuidado de adecuarla a la realidad de la empresa y al objetivo perseguido.

Tabla 1 Estimativo de la importancia de las áreas de composición del plan, en relación con la finalidad de la elaboración.

	Factibilidad de la inversión	Solicitud de financiación	Análisis del mercado	Valoración de la empresa	Planificación estratégica	Presupuestación	Planificación operativa
1. Definición del objetivo	A	A	A	A	A	D	D
1. Descripción de negocio	A	A	A	A	A	A	B
1.1 Análisis de la empresa							
1.2 Análisis del producto/ mercado El producto/servicio El mercado y la segmentación de la demanda Las áreas de negocios	A	A	A	A	A	A	B

Nota: importancia de las partes del plan (profundización/formalización)
A = alta M = media B = baja D = despreciable.

	Factibilidad de la inversión	Solicitud de financiación	Análisis del mercado	Valoración de la empresa	Planificación estratégica	Presupuestación	Planificación operativa
1.3 Análisis del sector Ciclo de vida Características de la oferta Los competidores Los proveedores y los canales de distribución El posicionamiento competitivo La tendencia y las proyecciones	A	A	A	A	A	A	B
1.4 Las estrategias El perfil estratégico invisible La estrategia empresarial Las estrategias de las áreas de negocios El plan de negocios como documento estratégico	M	A	D	M	A	D	A
2 El plan operativo							
2.1 Localización comercial y producción Los locales comerciales Los instalaciones de producción La disposición de la planta de producción Las maquinarias	A	A	B	A	M	M	A
2.2 El plan de marketing Los objetivos Las estrategias Las palancas El plan de ventas El punto de equilibrio operativo El presupuesto y el control	A	A	A	A	A	A	A
2.3 La estructura	M	A	A	A	A	D	A
2.4 Los servicios externos	A	M	D	D	D	D	D
2.5 Las licencias	A	B	A	A	A	D	D
3 Los recursos de financiación 3.1 El capital invertido 3.2 Las fuentes 3.3 El plan de amortización y remuneración del capital 3.4 Zeta scoring (análisis de vulnerabilidad)	A	A	B	A	A	M	M
4 Esquemas económico-financieros* 4.1 Hipótesis a partir de la exposición de los datos 4.2 Área financiera y área económica Visión de conjunto	A	A	D	A	A	A	A

* La sección económico-financiera es muy amplia y detallada. No todos los documentos requieren una profundización de esta clase, pero no es posible generalizar el detalle de los análisis requeridos, si se desea simplemente dar una aprobación a la sección en su conjunto.

	Factibilidad de la inversión	Solicitud de financiación	Análisis del mercado	Valoración de la empresa	Planificación estratégica	Presupuestación	Planificación operativa
5 Área financiera	A	A	D	A	A	A	A
5.1 Costos de puesta en marcha							
5.2 Proyección del flujo de caja: primer ano							
Material de soporte para el análisis del flujo de caja							
- Flujos de entrada							
Ventas							
Préstamos o flujos de capital Proyección de crecimiento de las ventas Proyección de saldos de bodega							
- Flujos de salida							
Salidas corrientes Salidas de capital							
Plan de amortización de la financiación							
5.3 Proyección del flujo de caja: años sucesivos							
5.4 Punto de equilibrio financiero del retorno de la inversión							
6 Área económica	A	A	D	A	A	A	A
6.1 La tabla de amortización							
6.2 La rentabilidad operativa							
La rentabilidad operativa mensual y las tasas estimativas							
Proyección de las cuentas económicas anuales							
6.3 Balances generales proyectados y principales indicadores							
6.4 Análisis de las desviaciones							
Tabla de empalme económico-financiero							
Anexos	**	A	**	**	**	**	**

“ Dependen de la naturaleza del trabajo y de las exigencias de los documentos.

Aun no siendo exhaustiva, la tabla 1 intenta asociar la importancia y la pertinencia de las diferentes partes del plan (retomadas por la estructura adoptada en el presente trabajo) con algunos de los propósitos para los cuales éste, pudo haber sido elaborado.

Las hipótesis en las que está basada la clasificación sólo tienen en cuenta condiciones generales; los casos específicos pueden exigir variaciones en el orden de importancia de las partes y/o grado de profundización. Nótese que los estudios dirigidos al interior de la empresa, no exigen, con frecuencia, un grado de formalización excesiva y le dan a este factor un "puntaje" más bajo (es decir, exigen un grado de profundización y/o formalización menor).

ALGUNAS REGLAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Los puntos que siguen, dispuestos en modo esquemático, pretenden proporcionar al lector algunas sugerencias que deben tenerse presentes antes de iniciar la elaboración del plan, sea cual fuere el tipo de estudio que nos dispongamos a realizar.

PRESENTACIÓN Y EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

El plan, a menos que sea redactado con fines meramente personales, debe presentarse de manera muy profesional. Las convenciones que es necesario seguir son numerosas y a menudo simples: impresión en papel de buena calidad, encuademación estéticamente esmerada, correcta paginación, una buena resolución de la impresión... El grupo de interés se hace una idea del proyecto no sólo por el contenido del trabajo, sino también por la forma de presentación: es más, frecuentemente, la primera impresión que el lector recibe es exactamente la que le proporciona la parte estética. Por tanto, no debe subvalorarse este aspecto.

Las reglas citadas valen también en caso de que el plan sea un "documento interno": para ser operativo, debe ser fácilmente legible y comprensible antes de ser presentado al personal interesado dentro de la empresa; por tal razón, la forma exterior debe estar en función de estos aspectos.

Pasando a las modalidades de redacción de los contenidos, es necesario subrayar que también es muy importante una exposición lo más concisa posible de todos los conceptos. Ser breve es una cualidad que el lector apreciará mucho. Las informaciones contenidas en el plan son frecuentemente notables, e insistir sobre algunos aspectos más de lo necesario puede determinar una mala predisposición del grupo de interés hacia el proyecto. Este enfoque no se limita a la consideración de los contenidos, sino que se refiere a la misma construcción de la frase: descripciones y mensajes precisos y exentos de formas retóricas o redundantes.

Para terminar, dos breves consejos para la elaboración del documento: cuando sea voluminoso, una sugerencia útil es pegar en la página introductoria de cada capítulo una etiqueta saliente, ojalá de diferente color, que lleve el título abreviado del mismo capítulo. El lector puede así consultar el documento, pasando fácilmente de una parte a otra del plan, sin tener que releer cada vez el índice de los contenidos. El segundo consejo se refiere a la redacción del plan que va a presentarse a grupos de interés externos: es útil incluir, al interior de la página posterior de la cubierta, las

tarjetas de presentación de las personas de la empresa con las cuales deberá hacerse el contacto.

GRÁFICOS

Como veremos en la segunda parte del libro, que se refiere a las proyecciones económico-financieras, el empleo de gráficos es muy útil para trasformar tablas complicadas en imágenes interpretables a primera vista y, por tanto, con contenidos fácilmente asimilables. Además algunas personas prefieren una exposición estrictamente numérica, y no se detienen en la interpretación "visual": sin embargo, la gran mayoría de los lectores se muestra más receptiva a los gráficos, y no a las tablas correspondientes. Estas consideraciones no deben, por otro lado, inducir a entender los gráficos como alternativas a las prospecciones de cálculos, sino como su natural complemento. De hecho, a la par de lo que se ha realizado en el presente trabajo, la representación gráfica debe siempre seguir a la tabla: omitir la detallada exposición numérica, a menudo determina la pérdida de apreciables informaciones, y lleva al lector a una natural desconfianza de los resultados de la exposición, en cuanto no se basan en un informe detallado que permita descifrar el proceso de cálculo de los datos.

Enfoque también nocivo para los fines de una presentación correcta de un plan de negocios, es el exceso de tablas y gráficos, descuidando una exposición descriptiva de los argumentos tratados: en conclusión, es útil encontrar una combinación justa de todos estos elementos.

ANEXOS

Los anexos muchas veces son parte esencial del trabajo. En ellos, el lector puede encontrar documentos que justifican, clarifican o confirman las hipótesis o los resultados expuestos en el plan. La calidad y la cantidad de los anexos puede variar sensiblemente de un caso a otro. No es posible de hecho, en este momento, *(véase* la tabla 1) asociar un determinado uso de los anexos, aún de manera absolutamente genérica, a la naturaleza y finalidades de un determinado plan.

Basta, por tanto, afirmar, que el peso de los anexos respecto al texto principal no debe ser excesivo cuando estos se inserten o releguen a la parte final del plan de negocios. Mucho mejor es destinarlos a un segundo fascículo que acompañe el plan económico-financiero. Piénsese, por ejemplo, en el plan operativo de producción de una sociedad de ingeniería: a menudo, tal sección encierra la descripción técnica de los procesos de elaboración. En tal caso, una sugerencia útil es abordar el plan operativo en el

capítulo específico, limitándose a una descripción general y remitir las profundizaciones y las descripciones operativas a un anexo diferente.

En cambio es útil anexar otros documentos al mismo texto del plan de negocios. Hablamos por ejemplo, del *curriculum* del personal directivo y del personal técnico, o de documentos legales como los estatutos de la empresa.

Aspectos iniciales

Los aspectos básicos de los análisis y las proyecciones son, como veremos, cruciales para la realización de un plan realista y confiable. El empresario puede profundizar en el estudio del mercado, trazar escenarios de la competencia y calcular detallados flujos de caja interpretables: sin embargo, si las hipótesis iniciales no son realistas y confiables, el plan no tiene ninguna validez. Y resulta contraproducente en cuanto puede generar en el empresario, más que en el lector, entusiasmo peligroso o pesimismo injustificado por un proyecto que tiene un valor intrínseco del todo diferente del que aparece a primera vista.

No quiere afirmarse que un plan correctamente concebido se convierte en una bola de cristal a través de la cual es posible predecir el exacto destino de un proyecto. Aun planes con hipótesis realistas pueden llevar a un fracaso cuando, por ejemplo, la reacción del mercado hacia el producto ofrecido es absolutamente impredecible. Es importante subrayar aquí que un plan, exactamente porque se fundamenta en supuestos, es un arma de doble filo: es necesario, entonces, actuar con la máxima prudencia, sobre todo en el momento de realizar las proyecciones y construir los escenarios. Hay algunas precauciones que serán tratadas más adelante, y que permiten minimizar la probabilidad de error.

Redacción

No sobra puntualizar la importancia que reviste el hecho de que el empresario o gerente siga personalmente el desarrollo del plan de negocios en todas sus fases. En las pequeñas y medianas empresas no es conveniente que se afronte como un estudio a realizar *cid hoc*, confiado a lo mejor a profesionales ajenos a la empresa. El personal de la empresa, así como los consultores nombrados para tal efecto, pueden ofrecer toda la serie de datos y de análisis necesarios para la redacción del trabajo. Pero quien dirige la empresa o el proyecto es quien debe recapitular y amalgamar todas las conclusiones de cada uno de los estudios para insertarlas en el plan general. Y en caso de que el plan de negocios -en la correcta acepción que hemos

expuesto anteriormente- se conciba como un documento de gestión empresarial, es inútil redundar en argumentos.

Contenido

Es necesario subrayar que cuando el plan de negocios adquiere los rasgos de un documento dirigido al exterior de la empresa, éste debe suministrar una visión absolutamente verdadera y completa de la empresa, al igual que de cualquier otro documento informativo empresarial, con el constante propósito de construir con el tiempo, relaciones de confianza y colaboración con los diferentes grupos de interés externos a la organización, llegando a mostrar sin ningún velo los puntos débiles contenidos en el proyecto, junto con las acciones propuestas para eliminarlos. Objetividad de análisis, seriedad y responsabilidad en la dirección son elementos indispensables para la construcción de la credibilidad de la empresa.

PARTES I Y II

Más allá del particular perfil que pueda asumir, el plan de negocios se compone de dos partes o macroáreas de trabajo: la parte inicial, descriptiva, y la siguiente, que contiene los datos económico-financieros.

La parte descriptiva -indispensable para introducir al lector en la exposición de los datos que se incluirán en la segunda parte del plan, además de la presentación de la empresa o del proyecto, y de la trasmisión de la visión empresarial subyacente- se compone de aquellos análisis y estudios necesarios para una correcta comprensión del mercado, de la competencia, del producto/servicio ofrecido y del plan estratégico y operativo.

Además, siempre en forma descriptiva, se expone el plan de financiación que, cuando se redacte para este fin, contendrá una justificación de los requerimientos de una determinada financiación, a la luz de los cálculos y datos expuestos en la segunda sección.

La parte económico-financiera, que debe seguir necesariamente a la parte descriptiva -comoquiera que la interpretación y la comprensión de los datos expuestos no pueden prescindir de la comprensión de la empresa en su conjunto y del mercado en el cual opera-, es sobre todo amplia porque cubre muchas áreas de análisis, de la inversión y del balance general. El propósito es suministrar una herramienta que permita interpretar los datos recolectados en la primera parte del plan de negocios, disponiéndolos en una serie de prospectos que guíen al lector en la evaluación del proyecto y

que sean, al mismo tiempo, los instrumentos de una presentación cuidadosa y profesional del estudio.

En definitiva, se aconseja elaborar un plan de negocios completo y exhaustivo, en calidad de documento estratégico y operativo: la tarea del redactor consiste en evaluar el nivel de análisis del plan, cuando se conciba y se exponga con propósitos bien específicos.

La segunda parte se subdividió idealmente en área económica y área financiera, con una tabla final de interrelación que constituye un plan de conjunción de los cálculos entre las dos áreas; esta subdivisión no debe hacer creer, sin embargo, que las dos partes no están estrechamente relacionadas en cada punto. De hecho, su "separación" se realizó sobre todo siguiendo la naturaleza predominantemente financiera o económica del esquema expuesto. La estrecha interrelación de los esquemas es confirmada además, como veremos, por continuos cálculos y referencias cruzadas entre las proyecciones. Además, la exposición teórica de los modelos va acompañada por un ejemplo concreto que guía al lector a través de una comprensión más completa del análisis desarrollado.

Parte I (descriptiva)

PORTADA

La portada, es decir, la primera página del documento, debe ser muy clara y concisa *(véanse* las figuras P. 1 y P. 2). No queriendo insistir posteriormente sobre argumentos ya tratados en la introducción, en lo que respecta a la forma expositiva *(véase* la Introducción, "Algunas reglas para la elaboración del plan"), se quiere aquí sugerir el contenido esencial de esta página, que, en caso de que el plan se conciba como documento dirigido al exterior de la empresa, constituye el primer elemento valorado por un grupo de interés.

En caso de que el documento contenga datos confidenciales, es necesario evidenciarlo con una nota al margen de la página -preferiblemente en el borde inferior- y repitiéndola en cada una de las hojas del documento.

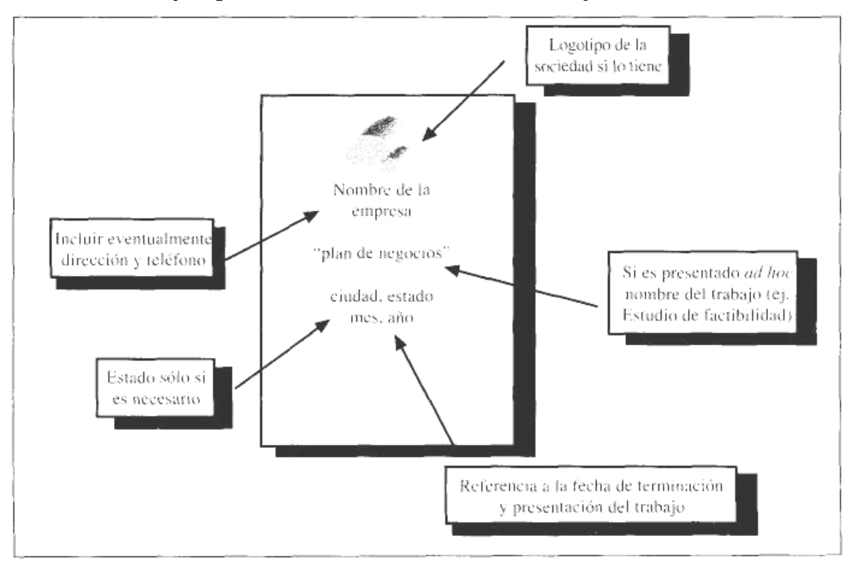


Figura P.1 Composición de la portada.



Figura P.2 Ejemplo de la portada para el caso "La Dolce Vita"

INTRODUCCIÓN DEL PLAN

Quien elabora el plan debe presentar en esta introducción la finalidad del trabajo desarrollado. Por ejemplo, si el plan está dirigido a la obtención de capital para un proyecto, el objetivo será demostrar la viabilidad económica y financiera de la inversión objeto de estudio, con el fin de atraer eventuales personas o entidades interesadas en la financiación del proyecto.

En relación con una clasificación de los diferentes objetivos para los cuales puede ser preparado un plan, *véanse* la Introducción, "Clases de planes de negocios" y la tabla 1 adjunta.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito obtener fondos por 30.000 dólares, necesarios para la fase de apertura de una nueva empresa en vía de constitución, "La Dolce Vita Inc." que operará en el sector de la restauración, en el segmento pastelería. Además de presentar las estrategias que la gerencia de la nueva empresa pretende desarrollar una vez haya ingresado en el mercado, el estudio aborda cuidadosamente temas como el análisis del producto, de la oferta y la demanda, y se desarrolla hasta los detalles operativos de la gestión.

El plan está provisto así mismo, de los esquemas de proyección que tienen el objeto de convencer al grupo de interés, de la validez de la iniciativa, tanto desde el punto de vista económico como financiero. De esta manera, se justifica la necesidad de una financiación que sería otorgada a una sociedad con una dirección profesional, seria y experta, empeñada al máximo en superar los desafíos del mercado y explotar las óptimas perspectivas de crecimiento del negocio, garantizando en definitiva el capital de quienes financien la operación, mediante la construcción de un éxito empresarial estable y duradero y asegurando al mismo tiempo una adecuada tasa de retorno del capital invertido.

I DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

Como el plan de negocios es por naturaleza (sobre todo en su función "externa") un documento de presentación de la empresa y de su actividad, el mensaje que define el objetivo, algunas veces en una sola frase, debe contener exclusivamente la idea del proyecto empresarial que se quiere realizar y del mercado al cual se dirige. Debe contener, entonces, el objetivo

que impulsa a la empresa a entrar o permanecer en el mercado (y en qué términos), definiendo el tipo de producto/servicio ofrecido, inmerso en una visión empresarial clara. El mensaje de la cultura empresarial, si se trasmite enseguida, ayuda al lector a encuadrar el contexto del proyecto puesto a su consideración.

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

Servir dulces y café típicos de la mejor tradición italiana, a precios competitivos, ofreciendo una alta calidad de servicio, en un local que sea apreciado por la ciudad de York como lugar confortable de encuentro para jóvenes y adultos en una atmósfera amigable.

Además, prestar un servicio altamente profesional suministrando productos de pastelería al sector de la restauración y a la gran distribución, siempre con el fin último de promover y conservar la imagen de tradición y calidad trasmitida por productos genuinos de un país antiguo como Italia, en un ambiente moderno y cultural como el de la ciudad de York.

Descripción del negocio 1

Este capítulo del plan de negocios tiene el ambicioso objetivo de guiar al lector en las diferentes fases de un proceso de aprendizaje cognoscitivo del entorno externo en el cual la empresa opera u operará. Empezando con la descripción de la actividad y de la historia de la empresa, el capítulo aborda las temáticas de valoración de los productos/servicios de la empresa, en relación con el mercado de la demanda; posteriormente, se dirigirá al análisis sectorial, seguido del estudio de las estrategias competitivas.

De cara a estos objetivos, es evidente que la dificultad se encuentra esencialmente en la búsqueda de información, particularmente aquella externa a la empresa. Para este fin, es necesario afirmar que muy frecuentemente, o al menos a nivel puramente estadístico, es posible obtener datos de diferentes fuentes sobre el mercado y el sector, correlacionados de maneras distintas; será después tarea del empresario interpretar los datos según sus propias exigencias de análisis. Las fuentes pueden ser cámaras de comercio, asociaciones reconocidas (que frecuentemente publican informes *ad hoc)*, institutos de investigación estadística, organizaciones dedicadas al análisis del mercado, bibliotecas académicas o especializadas y desde luego, bancos de datos de revistas y diarios de economía.

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En caso de que la empresa ya exista y esté operando, en el mercado, quizá desde hace ya varios años, es indispensable introducir inmediatamente al lector en su historia: mencionar su fundador, cuándo y dónde fue fundada, su naturaleza jurídica, describir el desarrollo que ha tenido y el área básica de su actividad, su situación económica y financiera corriente, y todos los demás elementos que permitan formarse una idea de ¡a organización.

Además, es necesario hacer conocer los sucesos significativos del pasado, como por ejemplo el cambio de la base accionaria, la introducción de

nuevos productos, adquisiciones, acontecimientos externos que hayan influido profundamente en algunos aspectos de la vida de la empresa... integrar la organización en este contexto, significa, así mismo, trazar las perspectivas de un futuro escenario, en caso de que se esperen eventos de una cierta importancia, capaces de modificar la realidad empresarial en curso.

Si la empresa pertenece a algún grupo, es indispensable proporcionar una representación gráfica (si fuese descriptiva no sería tan eficaz, sobre todo en el caso de grupos muy diversificados) considerándola al mismo nivel de aquellas quizá minoritarias pero de importante peso estratégico, bien sea las empresas controladas, o las que ejercen el control. Se excluyen, definitivamente, aquellas participaciones de naturaleza exclusivamente financiera, poseídas por la empresa con el único objetivo de generar rentabilidad a sus excesos de liquidez.

En caso de que la empresa pertenezca a un nuevo sector de actividad, esta sección debería ilustrar las fases de desarrollo de la iniciativa en curso, las fases que se completaron, las que deben completarse, y aun aquellas que deben iniciarse, para que la nueva empresa pueda llegar a ser operativa.

Así, como para las otras partes del plan, será tarea de la dirección actualizar periódicamente la sección que describe la historia de la empresa, siguiendo sus pasos más significativos. Es útil insistir sobre la importancia de adoptar una exposición siempre muy concisa de los contenidos, ya que el objetivo de esta parte es introducir al grupo de interés en la realidad de la empresa; otras secciones, como aquellas inherentes al análisis del producto/mercado y del sector, se dedicarán a describir el contexto de la empresa.

1.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO/MERCADO

Este capítulo del plan de negocios se propone como objetivo primordial el análisis de los productos de la empresa, en relación con el mercado específico al cual se refiere. Combinar las dimensiones de la oferta y la demanda permite lograr un doble objetivo.

1. Real comprensión de los productos (servicios) por parte de la empresa, siguiendo el concepto de que lo que se vende no es un simple producto o servicio, sino la respuesta a una necesidad.
2. Habituar la empresa a pensar en términos de diferentes asociaciones producto/mercado, o también de áreas de negocios y, a continuación, introducirla inmediatamente en la dimensión estratégica de la planeación.

1.2.1 El producto/servicio

Debe contener una breve descripción de la actividad desarrollada por la empresa, en términos de productos (y servicios, entendidos como productos intangibles) ofrecidos. Sin embargo, es importante no limitarse a la especificación superficial de los productos mediante una clasificación "física" de los mismos. Los productos pueden, de hecho, clasificarse individualmente de manera mucho más eficaz (y agrupados en categorías homogéneas) a través del análisis de las funciones que desarrollan de cara al mercado, o mejor, de cara al consumidor.

Ya en la década de 1970, teorías económicas inherentes al control de gestión, comenzaron a hacer énfasis en la importancia de destacar las características de los productos, no tanto de sus peculiaridades físicas, como de la utilidad percibida por el consumidor.

La atención se traslada entonces, a la función desempeñada por el producto (servicio) y, por tanto a la satisfacción de la necesidad del consumidor.

Describir las funciones, y no las características objetivas, significa reivindicar la concepción del producto mismo, partiendo de una óptica del mercado y no de la producción. El empresario que se habitúa a considerar este aspecto está en capacidad de concebir el producto en términos de consumo, entendiendo en última, sus aspectos relevantes: paso decisivo hacia una correcta y eficaz exposición descriptiva del producto (servicio) ofrecido, y que constituye el contenido de este parágrafo.

No debe olvidarse que describir un producto destacando la utilidad percibida por el consumidor permite identificar los *target* (segmentos o clientes objetivo) específicos del mercado a los que se dirige. De esta forma, es posible dar un significativo paso adelante introduciendo el concepto de *área de negocios*, que será objeto de posterior análisis.

1.2.2. El mercado y la segmentación de la demanda

La validez intrínseca de un proyecto, en términos de potencialidad y perspectivas, puede comprenderse solamente después de un atento análisis del mercado de referencia. La atención del empresario debe orientarse, en primera instancia, hacia el mercado. Es inútil profundizar en los otros aspectos de un proyecto, si no se ha procedido siquiera a un breve análisis de las potencialidades del mercado del nuevo producto/servicio.

Y no sólo esto. Aun. la ampliación de una planta de producción debe, ante todo, pasar a través del análisis del mercado: tal análisis debe, en efecto, confirmar la proyección o pronóstico de una mayor absorción de unida-

des producidas, tomada ya la decisión, por parte de la dirección, de efectuar la nueva inversión. En otras palabras, la respuesta esperada del mercado en términos de incremento en las ventas debe ser de tal magnitud que justifique el costo económico y financiero de la planta.

Generalmente, el método más eficaz para identificar y analizar el mercado de los *bienes de consumo* con los cuales opera la organización, se basa en cuatro niveles.

- *Geográfico:* la subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas: zona, región, estado, continente. Sin embargo, el término puede referirse incluso, a la variable climática: áreas templadas, tropicales, etc.
- *Demográfico:* el mercado puede ser dividido por características demográficas específicas, como población, número de hogares o número de personas por franja de edad, raza, o sexo.
- *Socioeconómico:* algunas de las variables que se toman en consideración en este caso, son: ocupación, educación, ingreso, clase social.
- *Psicográjico:* las variables consideradas tienen que ver con el campo de la psicología, como las necesidades, la motivación de compra, el estilo de vida, valores, gustos e intereses.

En cambio, para el mercado de *bienes industriales,* las variables más frecuentes de la demanda son las siguientes:

- *Geográficas:* valen las mismas consideraciones anteriormente expuestas respecto a bienes de consumo.
- *Demográficas:* clasificación industrial, tipo de actividad, cantidad de socios.
- *De compra:* por ejemplo, frecuencia de las órdenes de pedido, magnitud de estas órdenes, compra centralizada o descentralizada, motivación de compra (costo, calidad, confiabilidad, servicio, etc.).
- *Financieras:* tamaño de las cuentas, evaluación de los créditos, formas de pago. etc.
- *Operativas:* tipo de tecnología utilizada, actividad continua o estacional, etcétera.

Al interior de un mercado, la empresa se dirige generalmente a un grupo bien específico de consumidores. Es esto lo que se define, como *mercado de referencia* o *target market.* El *target* de los consumidores es este segmento particular que identifica a un grupo de potenciales compradores que poseen características similares.

La organización debe comprender, ante todo, el mercado en su conjunto y. por tanto, detenerse a considerar las principales características geográficas y demográficas. De aquí, el análisis se orienta a la identificación de los segmentos de consumidores a los cuales los propios productos/servicios se dirigen: este proceso se define como *segmentación de la demanda.*

El estudio de las necesidades y de las actitudes respecto al consumo de un grupo homogéneo de consumidores confirma la utilidad del enfoque expuesto al considerar los productos desde la óptica de las necesidades a satisfacer *(véase* el parágrafo precedente). El análisis en esta fase, dirige la atención, primero que todo, hacia las variables psicográficas y socioeconómicas, en lo que concierne a los bienes de consumo, y hacia las características de compra, financieras y operativas de bienes industriales.

En el ámbito metodológico, los pasos a seguir para una eficaz segmentación de la clientela de *bienes de consumo* son:

1. Identificar el mercado en sus características fundamentales. Se requiere, simplemente, analizar la línea de productos que la empresa ofrece o pretende ofrecer a la clientela, e identificar, en primer lugar, las características geográficas y demográficas del mercado.
2. Identificado el mercado en su conjunto, aunque sea mediante una primera clasificación (por ejemplo, de acuerdo con la densidad demográfica y la franja de edad), debe pasarse a un nivel de análisis más desagregado: nos referimos a las variables socioeconómicas y psicográficas. Por tanto, siguiendo el ejemplo de la base de una zonificación geográfica de distribución de los consumidores por franja de edad, es posible introducir un nivel más de segmentación, utilizando datos sobre el ingreso y el estilo de vida suministrados por las fuentes estadísticas.
3. Hemos llegado así a definir el ámbito geográfico de determinado grupo de consumidores pertenecientes a una determinada franja de edad y con un determinado nivel de vida. Esta zonificación es en extremo útil, por ejemplo, para evaluar la conveniencia de abrir un local en un área de mayor densidad demográfica del *target,* tal vez, porque se ha constatado que la cercanía al consumidor es un factor (psicográfico) determinante en la actitud hacia el consumo.

   El grupo homogéneo de consumidores a los cuales se dirige el producto puede ser más o menos amplio: el proceso de focalización sobre determinadas características alcanza un número limitado de consumidores (antítesis del mercado de masas), que en términos económicos se denomina *nicho* del mercado, concepto que se retomará en sucesivos apartes, cuando se hable de áreas de negocios.

En el caso de clientes de *bienes industriales,* las fases de análisis son más o menos similares: también en esta situación, la definición del mercado de referencia se inicia generalmente con el uso de las variables geográficas y demográficas, mientras que la posterior fase de segmentación emerge a través del uso de las variables pertenecientes a las otras categorías anteriormente expuestas.

La consideración doble de mercado de consumo e industrial impone una definición clara de la acepción de consumidor: en este libro, por "consumidor" entendemos al cliente natural de la empresa, aquel que compra el producto. Ahora, en la acepción más utilizada, parece indicarse solamente la categoría de los consumidores como "individuos" (mercado de consumo); sin embargo, si se considera al cliente como comprador directo del producto, podría pensarse razonablemente en otra empresa que utilice el producto (bienes industriales) en una fase posterior de trasformación. o en situaciones particulares, como un canal de venta *(véase* el caso empresarial "La Dolce Vita" Inc.).

1.2.3 LAS ÁREAS DE NEGOCIOS

Hemos iniciado este análisis *(véase* parágrafo 1.2.1) describiendo la utilidad y eficacia de considerar los productos como un conjunto de funciones, basado en la motivación de compra del consumidor. Sucesivamente, hemos llegado a la definición de un grupo homogéneo de clientes que, en el caso de estar constituido por un número limitado de individuos, toma el nombre de nicho de mercado.

Y la empresa que se proponga defender con eficacia su posición en el entorno competitivo debe analizar atentamente el mercado de la demanda para, a partir de ahí, entender las necesidades y las actitudes respecto al consumo: la venta del producto/servicio es consecuencia natural de su capacidad de satisfacer las exigencias del consumidor.

De ahí la necesidad de descomponer la actividad de la empresa en una serie de subeategorías definidas como áreas de negocios[1], constituidas por una combinación producto/mercado. En otros términos, la acción competitiva de la empresa se descompone y se define de manera operativa, únicamente en las actividades directamente relacionadas con las diferentes unidades de negocio específicos.

Este enfoque permite afrontar los desafíos de la competencia desde una óptica estratégica, evitando llevar a cabo acciones indistintas y generales

[1] V. Coda, A Cortesi, P. Russo, Gestione strategica d'impresa, Unicopli, Milano, 1982.

hacia *targets* de consumidores que tienen en realidad exigencias y prioridades diferentes.

Sin embargo, en el momento en que la organización decida operar en un nicho específico, es necesario que el segmento del mercado tomado en consideración responda a dos requisitos.

- *Que sea significativo:* aquí nos referimos a la dimensión del segmento, que debe ser de tal magnitud que justifique económicamente la actividad de la empresa, dirigida a la categoría de consumidores considerados.
- *Que sea accesible:* el segmento que se pretende servir debe ser fácilmente alcanzable por la empresa.

Los resultados que obtiene la empresa en la gestión de las diferentes áreas de negocios se reflejan de inmediato, en el grado de éxito competitivo de la organización en su conjunto. Sin embargo, definir el posicionamiento de cada una de las unidades de negocios, antes de obtener los datos agregados de la empresa, permite monitorear no sólo las áreas de negocios de mayor éxito, respecto de aquellas de más modestos resultados competitivos, sino también asociar el resultado competitivo al de rentabilidad. Podría de hecho, suceder en algún momento que un área específica de negocios sea líder en un segmento, pero que obtenga resultados económicos poco satisfactorios. Y así mismo, que un área de bajo grado de penetración en el mercado de referencia sea, por el contrario, altamente rentable *(véase* la figura 1.5).

1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

Después de haber examinado la vertiente de la demanda, debe trasladarse el análisis al sector al que pertenece la empresa.

En términos generales, los límites que identifican un sector están determinados por la clasificación económica reportada por entidades como cámaras de comercio o registros de las empresas. Por definición, el sector está constituido por el grupo de empresas que desarrollan la misma actividad económica en cierto ámbito geográfico más o menos amplio. Una acepción ampliada del término considera también las empresas que se dedican a actividades más o menos similares, ofreciendo productos/servicios sustitutos de los de la empresa en consideración. Se incluyen así, los competidores indirectos. Discutiremos más adelante este argumento *(véase* parágrafo 1.3.3).

El análisis sectorial es particularmente útil desde dos puntos de vista. En primer lugar, para comprender las características de la oferta, estudiar los competidores actuales y potenciales, y definir los canales de distribución y de aprovisionamiento. En conclusión, para dar la posibilidad de comprender plenamente el papel y el posicionamiento de la empresa en el sector.

En segundo lugar, para identificar las amenazas y oportunidades de negocios ligadas a los cambios del sector, desde una óptica prospectiva: por ejemplo, frente a eventos internos como las actividades de algunos competidores; y/o externos como un nuevo panorama legislativo o la aparición de una nueva tecnología.

1.3.1 CICLO DE VIDA

Al igual que los productos, también los sectores pasan por fases de nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Estas fases, son los cuatro estados específicos considerados en la doctrina económica para describir la evolución de un sector. Mirémoslo más de cerca.

Nacimiento

Hay pocas empresas en el sector, definidas como pioneras, que se desempeñan en un área caracterizada por una nueva combinación producto/mercado. Como se observa en la figura I. I, el grado de novedad puede referirse al mercado (por ejemplo, a través de la introducción de un producto maduro en un área geográfica donde aún no se ha comercializado), al producto o también a los dos. Para el caso de un nuevo producto, en esta fase los recursos financieros necesarios son generalmente considerables, el mercado de la demanda se abre lentamente a la nueva oferta, las empresas incrementan su inversión en investigación y desarrollo, en nuevas plantas e incluso en promociones. La ventaja a menudo reside en el conocimiento del mercado y en la introducción mediante canales de distribución consolidados. En el caso de mercados exclusivamente nuevos, las inversiones se orientan principalmente a las promociones, y esta fase puede ser incluso muy breve, conduciendo de hecho a las empresas, enseguida, a la fase de desarrollo del mercado.

En la última hipótesis, de nuevos mercados y productos, la empresa se mueve dentro del mayor grado de ineertidumbre en cuanto a los resultados: el escaso conocimiento de la demanda y el proceso de definición de las funciones intrínsecas del producto exigidas por el mercado de consumo son elementos que incrementan el riesgo empresarial de la iniciativa en la etapa de lanzamiento.

Desarrollo

Superada la etapa inicial, el mercado crece y se amplía a un número de consumidores cada vez mayor. El peso de la inversión publicitaria es significativo, nuevas empresas son atraídas al mercado emergente y entran al sector.

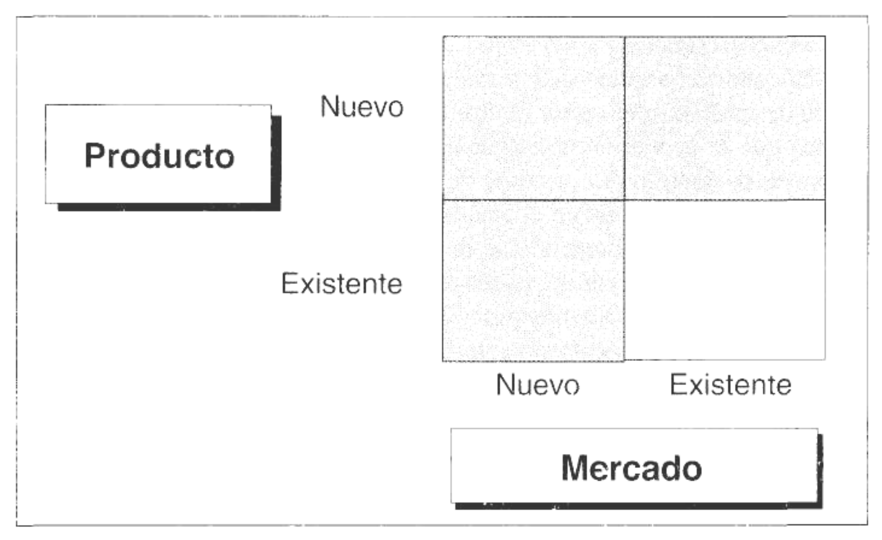


Figura 1.1 Nacimiento de una actividad en las tres posibles áreas.

Las ventas crecen considerablemente, pero buena parte de las ganancias es absorbida por las políticas de marketing, y de todas maneras la inversión en capital circulante conduce a las empresas a la necesidad de inyectar nuevos capitales.

Madurez

El mercado alcanza un nivel de estabilidad, la tecnología está madura y consolidada, puede haber algunas marcas afianzadas, y pueden presentarse fenómenos de concentración entre las empresas. Las utilidades son considerables, y sólo ahora, las organizaciones comienzan a recuperar plenamente ei capital invertido. Para las empresas multiproducto. los flujos de entrada pueden constituir la fuente a la cual recurrir para el lanzamiento de nuevos productos al mercado, reanudando a partir de la fase de nacimiento o introducción, que requiere abundantes recursos financieros.

Declive

Una nueva tecnología, nuevos productos, directos o sustitutos, a la par de un cambio en el mercado de consumo, generan la obsolescencia del pro-

ducto ofrecido. La competencia se apoya en las economías de escala y la capacidad de mantener bajos costos de producción, comoquiera que la demanda es muy sensible al componente de los precios de la oferta. El mercado se contrae y tiende a desaparecer, o si no. a estabilizarse en una dimensión reducida.

El haber ilustrado las diferentes fases del ciclo de vida de un sector. unidas necesariamente a las etapas del ciclo de vida del mercado de referencia, conduce, a quien quiera iniciar un proyecto en la comprensión del grado de madurez del sector dentro del cual se desarrolla dicho proyecto. Ya sea que la operación objeto de análisis pertenezca al contexto de una empresa existente o que se trate de una nueva iniciativa empresarial, la comprensión del estadio en el cual se encuentra el sector es indispensable para comprender la potencialidad de la iniciativa. Un proyecto, a lo mejor intrínsecamente muy válido, puede resultar del todo inadecuado, en el ámbito de una competencia muy agresiva, en un sector maduro o extremadamente riesgoso, en un entorno externo en intensa evolución o en un sector en fase de decadencia.

1.3.2 Características de la oferta

La comprensión del nivel de desarrollo de un sector es una información muy importante que nos introduce al paso siguiente, un análisis más profundo de la naturaleza del entorno competitivo. El papel de la tecnología, la importancia de los canales de distribución, el grado de integración vertical, el peso de la marca comercial, son sólo algunos de los aspectos que deben estudiarse. El empresario o el gerente, al desarrollar correctamente esta parte del plan de negocios, al igual que aquella relativa al mercado, llega a niveles de conocimiento del entorno o ambiente, que disminuyen eficazmente los niveles de riesgo de inversión o de la conducción de una empresa, en un entorno a menudo dinámico y sujeto a constante evolución.

Veamos ahora, a manera de ejemplo, algunas de las variables a tener en cuenta para analizar un sector en términos de posicionamiento de las empresas que allí operan:

- √ *especialización:* se refiere a la amplitud de la gama;
- √ *marca comercial:* peso de la marca comercial en la motivación de compra, en relación con las otras variables de la mezcla de marketing *(marketing mix) (veáse* parágrafo 2.2):
- √ *integración vertical:* grado de integración productiva de las empresas del sector;

√ *nivel de servicio:* calidad y amplitud de los servicios prestados al cliente;

√ *calidad del producto* (servicio): calidad de la oferta;

√ *posicionamiento en relación con los costos:* nivel de eficiencia productiva alcanzado;

√ *estructura financiera:* índices de endeudamiento o de capitalización promedio del sector o de los competidores individuales;

√ *canales de distribución:* canales utilizados para llegar hasta el consumidor final;

√ *fragmentación de la oferta:* características dimensionales de los competidores;

√ *políticas de marketing:* existencia de estrategias comerciales, similares o no. entre competidores. Aspectos comunes y diferenciadores registrados sobre todo entre competidores pertenecientes a una misma franja dimensional (clasificados, por ejemplo, en pequeñas, medianas y grandes empresas, utilizando como variable diferenciadora la facturación o el número de clientes adeptos);

√ *know-how tecnológico:* entendido como nivel alcanzado de capacidad técnica o como estrategia adoptada ("dominio" por parte de las empresas líderes que se anticipan a los cambios tecnológicos; "imitación" por parte de las empresas que asumen una actitud de reacción al cambio);

√ *loralización:* ubicación territorial de unidades productivas o comerciales de las empresas al interior del área geográfica que delimita el sector;

√ *fuentes de aprovisionamiento:* calidad, naturaleza y localización de las fuentes de aprovisionamiento.

Definir el sector significa definir el comportamiento de las empresas que allí operan, en relación con las variables ya mencionadas. Es sólo con el conocimiento de las características de quienes en él operan, y de su perfil estratégico, que puede comprenderse la naturaleza del sector en su conjunto, así como identificar la existencia de barreras de entrada.

Las *barreras de entrada* de un sector son aquellos factores que impiden o hacen extremadamente difícil el ingreso de nuevas empresas. Los recursos para acceder al mercado son onerosos, el *know how* es difícilmente reproducible, las licencias necesarias para operar son de difícil obtención: todos éstos son casos que indican barreras de entrada.

Puede intuirse fácilmente el valor de reconocer la existencia de eventuales barreras de entrada, como factor determinante en la consideración de una inversión en una nueva actividad.

1.3.3 LOS COMPETIDORES

Los competidores (o competencia) de una empresa existente o que se asoma al mercado por primera vez pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación no se refiere tanto a la naturaleza de la actividad desarrollada, sino sobre todo al mercado de referencia. Hemos visto que para determinar los productos/servicios es necesario reflexionar sobre las funciones cumplidas para satisfacer necesidades específicas de los consumidores. Para los competidores, el procedimiento de clasificación debe seguir el mismo concepto. De hecho, los competidores de la empresa son aquellas empresas que ofrecen productos/servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor. Tales productos pueden, por tanto, ser completamente diferentes.

Además, productos de empresas diferentes no son casi nunca idénticos, o sea que no siempre satisfacen necesidades idénticas. Esto significa que el mercado de referencia puede ser, diferente, aunque en poca medida. Y tal grado de diferencia determina la distinción entre *competidores directos* y *competidores indirectos.*

Los *competidores directos* ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares, y el parecido de un producto respecto a otro puede ser medido por el grado en que puede ser sustituido. Por ejemplo, compañías ferroviarias y aéreas, en cuanto resuelven con sus medios la función de trasporte dirigida a la satisfacción de la necesidad de desplazarse de los consumidores, son competidores, sobre todo en los trayectos de media distancia: en tal caso, de hecho, el producto "desplazarse en tren" y el producto "'desplazarse en avión" son productos competidores directos. Al contrario, para los trayectos muy cortos y aquellos muy largos, los consumidores no perciben la misma utilidad del servicio, ya que en los viajes muy cortos, el desplazamiento aéreo, allí donde sea técnicamente posible, es antieconómico y a menudo puede resultar desagradable, mientras que en los viajes muy largos, desplazarse en tren puede ser demasiado fatigoso y lento.

Además, los competidores directos pueden ser divididos posteriormente, en algunos casos, en *primarios* y *secundarios* (e incluso, en *terciarios* ctc). Tai distinción se refiere frecuentemente al conjunto de usuarios, en términos geográficos. Un restaurante, tiene como competidores directos los demás restaurantes de una ciudad; sin embargo, a menudo competido-

res directos primarios son aquellos restaurantes que, por ejemplo, se localizan en el mismo barrio o sector. Mientras que. dada la distancia y las tendencias de los consumidores a frecuentar los restaurantes generalmente cercanos a su propia zona de residencia, los otros locales se clasifican como competidores directos secundarios. Pero hay algo más. Supongamos que el restaurante ofrezca cocina mexicana; en la ciudad solamente existe otro restaurante con el mismo género de especialidad culinaria. En tal caso, aunque distante, este último establecimiento es un competidor primario. La necesidad de consumir "comida mexicana" como base de la motivación es igualmente satisfecha por los dos establecimientos.

Pertenecen a la categoría de los competidores indirectos aquellas empresas que se dirigen, así sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo. Me refiero al caso de productos/servicios que cumplen sólo en parte las mismas funciones: por ejemplo, si es cierto que los libros y las revistas cumplen la misma función de información y actualización de los lectores, con frecuencia las motivaciones básicas de sus decisiones de compra son diferentes y, por tanto, una agresiva acción comercial desarrollada sobre los libros influirá, con seguridad, el mercado de las revistas, pero indirectamente.

1.3.4 LOS PROVEEDORES Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como la empresa excelente busca un consenso social y además económico, *(véase* el parágrafo 1.4.2), es muy importante, en la descripción del negocio, resaltar la calidad de las relaciones con grupos de interés, como los proveedores y distribuidores, además de su tipología. Este parágrafo describe, por tanto, los diferentes canales de aprovisionamiento y de distribución existentes en el sector, y la naturaleza de las relaciones que se mantienen con ellos, respecto de aquellas que mantiene la competencia. Por ejemplo, deben citarse eventuales canales privilegiados que un competidor mantiene con un proveedor muy importante, o con contratos de exclusividad firmados con una empresa del sector, con una marca particular de distribución comercial.

Además de un panorama general de la situación en curso, eventuales factores innovadores que pueden modificar el escenario en este campo deben llamar la atención de los consumidores. Por ejemplo, el progresivo ingreso al mercado de una nueva materia prima destinada a remplazar la oferta tradicional de otro material o, también, la utilización por parte de algunas empresas líderes, de un novedoso sistema de distribución que será rápidamente imitado, y así sucesivamente.

1.3.5 El posicionamiento competitivo

Una vez identificadas las variables críticas del análisis de las características de la oferta, y realizada la distinción entre competidores directos e indirectos, es posible proceder a un estudio eficaz del posicionamiento competitivo de la empresa. Estudiar la situación de la competencia dentro del sector, supone un significado estratégico: conocer el mercado de la demanda y sus exigencias, de un lado, y el comportamiento observado de las empresas del sector, del otro, permite al empresario/gerente determinar no sólo la eficacia o el carácter inadecuado de una determinada estrategia, sino también la existencia de oportunidades latentes en el mercado.

Un método muy eficaz de análisis, por la inmediatez de exposición de los datos, es la construcción de esquemas gráficos de dos variables. Para tal propósito, al asociar las variables escogidas hay que poner especial cuidado para no usar dos que posean el mismo grado de correlación. Por ejemplo, si todas las empresas con una elevada integración vertical (primera variable) presentan una gama de productos muy limitada (segunda variable, especialización), entonces, no es útil emplear las dos variables conjuntamente, en cuanto no se recaba alguna información sobre el posicionamiento estratégico de todas las empresas que tienen el mismo grado de especialización/integración.

El empleo del mapa permite identificar grupos de empresas con las mismas combinaciones estratégicas. Además, saber interpretar bien un agrupamiento de empresas significa saber prever con buena aproximación los recorridos dinámicos de desplazamiento en el mapa. Es, en la práctica, un análisis que, partiendo del panorama general de la situación en curso, proyecta en el inmediato futuro el recorrido del cambio o el de la consolidación de las estrategias en curso.

1.3.6 Las tendencias y las proyecciones

Esta sección del plan está dedicada a la descripción, en cuanto sea posible, de los escenarios en que se desarrolla la evolución del sector y/o del mercado. Las fuentes de información citadas al comienzo del presente capítulo, con frecuencia suministran estudios del comportamiento de la economía en general y de cada uno de los sectores económicos a los cuales puede recurrir quien elabora el plan, con el fin de obtener los datos necesarios para el análisis prospectivo.

La concepción del plan de negocios como documento estratégico, y al mismo tiempo operativo, mantenido en permanente actualización, permite trazar un cuadro del sector y del mercado año tras año. Y la memoria rusto-

rica de las situaciones registradas define una tendencia, no sólo del comportamiento general del contexto económico, sino también de las estrategias adoptadas por las empresas. En definitiva, una mayor comprensión de los mecanismos que regulan el comportamiento de la empresa conduce a una mayor capacidad de prever los futuros perfiles estratégicos asumidos en el sector.

1.4 LAS ESTRATEGIAS

Una empresa opera en el mercado gracias a un conjunto de estrategias explícitas o implícitas y que están en la base de sus actividades. Sin embargo, estas estrategias están situadas y dirigidas dentro de un plan estratégico subyacente. Detrás de su operación, la empresa posee una filosofía y una cultura tanto competitiva como social, que se expresan dentro del concepto de la visión empresarial. Es exactamente desde tal perfil estratégico subyacente que se inicia nuestro análisis sobre las estrategias empresariales.

1.4.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO INVISIBLE

En la organización existe siempre un comportamiento empresarial de fondo, en la base de todas las decisiones tomadas, desde aquellas inherentes a las estrategias asumidas hasta las relativas al quehacer cotidiano. En relación con la teoría, esta cultura empresarial ha tomado la definición de *orientación estratégica de fondo*[2], es decir, las ideas, los valores y las actitudes que conforman el diseño estratégico de la empresa y que subyace tras el perfil estratégico "operacional" y visible.

Al establecer los componentes de una orientación estratégica de fondo, Coda especifica tres áreas interrelacionadas *(véase* la figura 1.2).

- *Campo de actividad.* Este elemento identifica simplemente la actividad para la cual la empresa se considerada adecuada, además de las ambiciones y aspiraciones en términos de los desempeños cualitativo y cuantitativo que se buscan al cumplir tal actividad.
- *Fines y objetivos de fondo.* Antes que todo, el papel del perfil al interior de los valores y objetivos empresariales, sobre todo en relación con los otros fines de la empresa (sociales competitivos y de desarrollo). Enseguida, el rol de la empresa frente a sus principales grupos de

[2] V. Coda, *L orientamento strategico dell'impresa,* Utet, Torino, 1988.

interés (empleados, accionistas, financistas, etc.) Finalmente, la estrategia adoptada frente a la competencia y su entorno; en definitiva, una filosofía competitiva que coloque a la empresa en condiciones de comprender su relación con los clientes, proveedores y competidores.

♦ *Filosofía de gestión* v *de organización.* Nos referimos a la esfera de ideas y actitudes que guían a los hombres de la empresa y que sostienen las otras dos áreas de orientación estratégica de fondo.

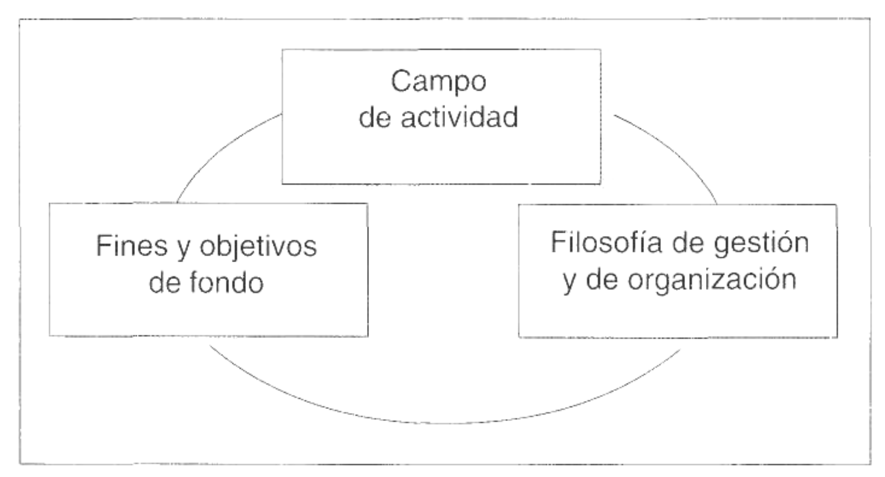


Figura 1.2 La orientación estratégica de fondo.

El plan de negocios debe trasmitir al lector la visión de la empresa. Es decir, el conjunto de ideas y valores cimentado en los actores clave y, en las empresas que poseen una cultura fuerte y muy cohesionada en todo el personal, en la estructura y en los mecanismos operativos. Trasmitir la visión empresarial significa en la práctica hacer aparecer la filosofía de la empresa en una serie de objetivos fundamentales hacia los cuales ella se encamina. Como todo el contenido de los planes de negocios, la orientación estratégica también debe actualizarse siempre, cuando sucedan cambios en la visión y en el estilo de dirección de la empresa (caso frecuente en cambios de disposición organizativa y gerencial).

1.4.2 Las estrategias empresariales

A la luz de las características del sector y del posicionamicnto estratégico de los diferentes competidores, la empresa debe plasmar sus propias estra-

tegias y verificar su validez. Estas estrategias deben ser adecuadas para asegurar el éxito de la empresa ya sea desde el punto de vista social o de la rentabilidad *(véase* la figura 1.3).

El éxito competitivo es uno de los elementos que determinan el éxito en la rentabilidad. Ciertamente, estos dos resultados pueden encontrarse separados, en cuanto una empresa puede ser rentable aun teniendo un pésimo perfil competitivo. Es el caso de empresas en un sector en fuerte expansión, que genera ganancias a todos o a casi todos los operadores económicos que se encuentran allí. Pero tal éxito es de naturaleza efímera, en la medida en que, ante las primeras señales de crisis en el consumo, las empresas no competitivas están destinadas a salir del mercado. De hecho, normalmente el éxito en tales empresas se fundamenta en factores externos, como, por ejemplo, el comportamiento de la demanda, y no en una fórmula empresarial internamente válida.

Por tanto, y para concluir, una empresa construye las bases sólidas de su éxito, si logra obtener consenso social y rentabilidad.

Para obtener tal resultado, el empresario/gerente debe definir estrategias ganadoras a nivel competitivo, organizativo y económico- financiero *(véase* la figura 1.3). El éxito en la rentabilidad se nutre de todas maneras, también, del consenso social.

Obtener un alto éxito social, pero resultados insatisfactorios en cuanto a la rentabilidad, es típico de una empresa que olvida su papel: por ejemplo, una empresa que paga a su personal más allá de sus propias capacidades

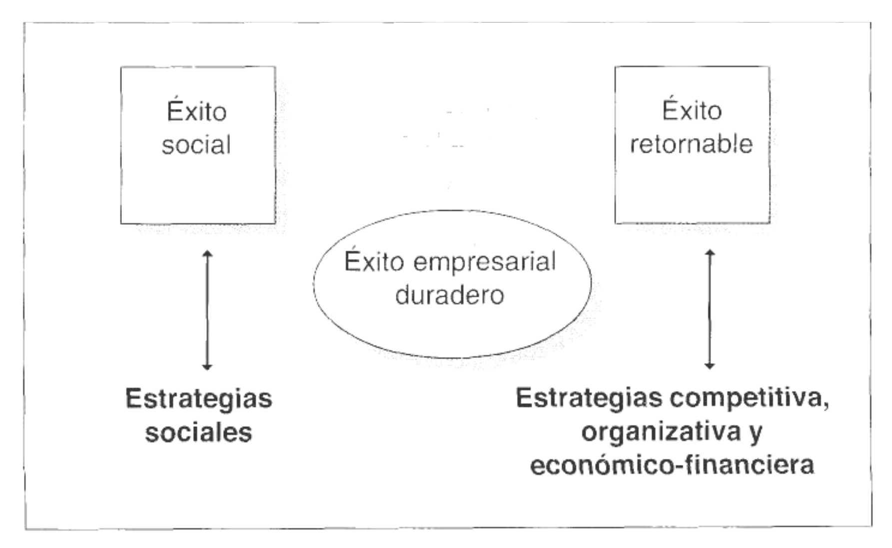


Figura 1.3 Las estrategias del éxito empresarial.

obtiene un consenso interno muy amplio pero pone las bases para su salida del mercado. En cambio, una empresa que consigue una alta rentabilidad, pero con un bajo éxito social, obra de manera incorrecta, porque es probable que los resultados económicos se consigan a través del sacrificio de las "expectativas" de una o más categorías internas y/o externas de los grupos de interés sociales.

Veamos ahora, punto por punto, un breve perfil de la naturaleza y características de las diferentes estrategias empresariales, y qué determina el éxito/fracaso en cada una de las dos áreas.

Estrategias sociales

La sociabilidad de la empresa es interna, en sus relaciones con sus empleados y los accionistas/socios, o externa, con todos los grupos de interés con los cuales la empresa tiene contacto en sus relaciones comerciales (proveedores, bancos etc.)

En lo que se refiere a la *sociabilidad interna,* es tarea de quien dirige la empresa crear una estructura (unida a la estrategia organizativa) que valore al personal evitando la despersonalización de las relaciones comprometiendo, en cambio, a cada trabajador en la vida de la empresa. Es muy importante ya sea para establecer consenso social alrededor de las actividades de una empresa o para recibir informaciones en relación con los efectos de las diferentes acciones emprendidas por la organización crear un sistema interno de comunicación y de diálogo eficaz y eficiente.

Es necesario no olvidar lo que hemos visto en la parte introductoria *(véase* el parágrafo "A quién se dirige: la doble función del plan de negocios"): la elaboración del plan de negocios, en cuanto documento que permea todas las áreas de la empresa, también debe involucrar de diferentes maneras a los participantes de la vida empresarial.

Por otra parte, no quiere reducirse el problema del consenso social interno de la empresa, sólo a un problema de comunicación. El diálogo, de hecho, es un instrumento que también permite que se generen eventuales elementos de discordia al interior de la organización. Por ejemplo, no percibir la justa relación salario/trabajo, en los casos de una inadecuada remuneración de las labores o en los de una desigualdad en el trabajo. Las condiciones establecidas en las relaciones de trabajo deben apoyarse en un consenso derivado de la comprensión de la importancia de los diferentes roles ejercidos en una organización socioeconómica, como lo es una empresa.

También es muy importante la organización de las relaciones con los socios o accionistas. Las informaciones sobre el desempeño de la activi-

dad, sobre las perspectivas y sobre el plan de acción preparado por el empresario/gerente deben ser claras y trasparentes. Esta condición es indispensable para instaurar a largo plazo relaciones de confianza y credibilidad con quien está al mando de una empresa.

Pasemos a los aspectos de la *sociabilidad externa.* En un determinado contexto del sector y del mercado, que sólo puede ser modificado con el tiempo, y no ciertamente por la acción de una sola empresa (excepto raros casos de empresas líderes muy fuertes o monopólicas, al punto de generar cambios estructurales), todas las empresas exitosas deben operar mediante la construcción de adecuadas relaciones comerciales, tendientes a la instauración a largo plazo de la confianza recíproca con los grupos de interés económicos y sociales.

Proveedores (importantes fuentes, incluso a nivel financiero, como veremos en el capítulo tercero), clientes, bancos, instituciones públicas, son todos grupos de interés con los cuales la empresa debe interactuar cotidianamente. También en esta área, ligada a las relaciones sociales, la empresa actúa en función de la visión empresarial, pero dentro del respeto de los vínculos "exógenos" que limitan su esfera de acción. Tales vínculos pueden identificarse en las costumbres del mercado compartidas por todos los participantes, y deben ser respetadas por la nueva empresa. De otra parte, tal actitud es incluso, con frecuencia, una necesidad, puesto que una nueva entidad que demuestre no observar las reglas vigentes en el mercado, es excluida muy pronto de la competencia. Es mucho más fácil, en cambio, a mediano y largo plazo, que una empresa innovadora pueda generar cambios en el sistema dentro del cual opera.

Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas de una empresa son aquellos planes de acción que determinan el modo de operar dentro del ámbito del mercado y del sector. Preparar una estrategia significa planificar cómo aprovechar las fortalezas de la empresa de cara a la competencia, y cómo poner remedio a los puntos débiles.

Planificar significa, de hecho, partir del análisis del mercado, identificar las características de la demanda, evaluar el posicionamicnto de la empresa en relación con la competencia y definir, por tanto, cómo actuar para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Casi siempre, las ofertas de los diversos operadores se diferencian en algún aspecto, y es exactamente por este motivo que algunos consumidores prefieren los productos de ciertos productores, en vez de los de otros. En otras palabras, las empresas que satisfacen en modo particular las necesi-

dades de un grupo de clientes han aplicado eficazmente el principio de segmentación de la demanda, *(véase* en este sentido, el parágrafo 1.2.2.).

Son estas últimas consideraciones, las que nos conducen a la teoría de un conocido estudioso. Michael E. Porter, quien identifica tres estrategias competitivas de base, la del *liderazgo en costos,* la *diferenciación* y la *focalización (véase* la figura 1.4)[3]

La primera la siguen aquellas empresas que al interior de un sector se proponen obtener costos de producción más bajos, creando las condiciones para una competencia basada en el precio. Es el caso típico de un sector de oferta indiferenciada. en donde el liderazgo se fundamenta en los volúmenes de producción y en la obtención de economías de escala.

La estrategia de la diferenciación, en cambio, está dirigida a la asignación, al producto/servicio, de un valor sin igual dentro de la competencia. Tal valor puede asumir la forma de una característica técnica, en capacidad de satisfacer alguna necesidad, o también de una simple diferenciación respecto a la imagen para un producto, en realidad indiferenciado.

Y, finalmente, se encuentra la estrategia de la focalización, mediante la cual una empresa se especializa en productos/servicios tendientes a satisfacer las exigencias de una categoría determinada de consumidores (o sea un grupo homogéneo de éstos, *véase* el parágrafo 1.2).

Las tres estrategias descritas no son excluyentes; pueden, aunque no siempre, coexistir ai interior de un único plan de acción. En este caso, la estrategia de la empresa estará constituida por una combinación de las tres líneas estratégicas, con un cierto grado de prioridad.

Lo importante aquí, no es detenerse en la teoría económica de las diferentes directrices estratégicas desarrolladas en torno a la importancia atribuida al costo, a la diferenciación o a la focalización. Nos interesa, al contrario, evidenciar que estas opciones estratégicas tienen, en síntesis, todas el mismo fin: usufructuar o crear una o más *competencias distintivas* internas de la empresa, trasformándolas en ventajas competitivas. Saber producir a más bajo costo, asignar al producto una imagen orientada a atraer determinado grupo de consumidores, proyectar productos tecnológicamente superiores (apreciados por el mercado), son ejemplos de competencias distintivas presentes en el interior de una empresa.

Las competencias, como puntos fuertes de la empresa, determinan una ventaja competitiva que debe ser constantemente defendida, mediante la

---

[3] M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creatlng and sustainíng superior performance,* The Free Press, 1985; Trad. it.: *Il vantaggio competitivo,* Edizione di Comunitá, 1987.

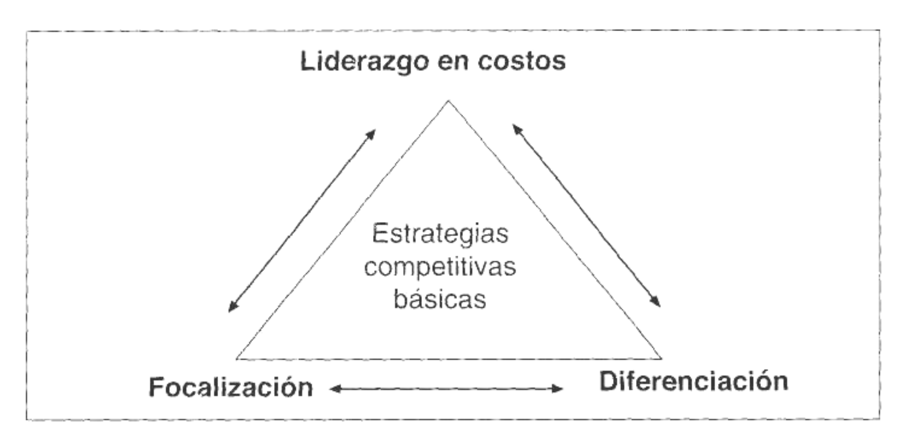


Figura 1.4 Estrategias competitivas básicas de una empresa.

continua revisión de las estrategias que se desarrollan para competir en el mercado. Aquí se intuye cuan vital es el estudio del sector y de la demanda, para la comprensión de las amenazas y oportunidades subyacentes tras la actividad económica de la empresa.

Las *amenazas/oportunidades* del mercado, como componentes exógenos, determinan situaciones de *amenazas/oportunidades* del negocio, que la empresa debe afrontar para defender o mejorar su posición competitiva. Ejemplos de amenazas son la introducción de leyes restrictivas de la actividad, la caída de algunas barreras de entrada al sector (como la anulación de licencias), el descubrimiento de productos sustitutos, la invención y el patentado de tecnologías innovadoras de producción por parte de terceros, etc. Oportunidades, al contrario, pueden ser nuevas leyes que permitan las extensiones de la actividad a nuevos mercados, la crisis de un competidor importante, la introducción de exenciones tributarias por la adquisición de los propios productos (factores en capacidad de estimular sensiblemente la demanda), etc.

La empresa reacciona a estos estímulos del entorno externo, con la implantación de las estrategias, apalancándose sobre sus propias fortalezas (constituidas por las competencias distintivas) y tratando de reducir las debilidades de su actividad.

Sin embargo, a la luz de la consideración de que cualquier estrategia se dirige a poner la empresa en capacidad de satisfacer las necesidades de determinadas categorías de consumidores, a nivel competitivo no es eficaz una estrategia global de empresa, sino una estrategia para cada una de las áreas de negocios *(véase* el párrafo 1.2.3). Las combinaciones identifica-

das de producto/mercado llegan asía ser verdaderas y exactas Áreas Estratégicas de Negocios (AEN), como veremos en el próximo parágrafo.

Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales se apoyan en la definición de la estructura empresarial adecuada a las exigencias del mercado, *(véase* el parágrafo 2.3).

Adecuada al nivel organizacional: dirigiendo la atención, ya sea hacia la calidad de los recursos humanos comprometidos o al número de personas participantes, que no debe ser excesivo en relación con el volumen de actividad, ni subdimensionado respecto a las necesidades.

Adecuada al nivel de la organización de la actividad: operando a través de una clara y correcta definición de las funciones, un sistema de comunicación interno, una participación activa y proactiva en la solución de los problemas de la empresa.

Estrategias económico-financieras

Si se subidividen las estrategias económica y financiera, es posible elaborar la siguiente clasificación, respecto de la primera.

- ♦ Estrategias relacionadas con objetivos genéricos de eficiencia empresarial, mediante la utilización racional de todos los recursos empleados de diferentes maneras en la actividad de la empresa (similares a la estrategia de costos de Porter, extendida, sin embargo, no solamente al ámbito productivo, sino también a todas las áreas de la unidad económica, comprendidas aquellas no estratégicas).
- ♦ Estrategias dirigidas al logro de determinados niveles de rentabilidad, por ejemplo, a través de políticas de precios como componentes de las políticas de mezcla de marketing *(véase* el parágrafo 2.2).

En lo concerniente a estrategias financieras, éstas se fundamentan en la definición de la estructura del capital óptimo de la empresa. Este lema se desarrollará de manera exhaustiva en el capítulo 3.

1.4.3 LAS ESTRATEGIAS DE ÁREAS DE NEGOCIOS

Hemos expresado ya muchas veces nuestra opinión sobre la **utilidad** de subdividir la línea estratégica competitiva de la empresa en diferentes áreas, que clasificadas con base en los parámetros del mercado (grupo homogéneo de consumidores), permiten precisar estrategias focalizadas y concretas.

En efecto, dado que en la identificación de las combinaciones producto/mercado, se estudiaron necesariamente las características y las exigencias del mercado de referencia, la empresa conoce ya las palancas con las cuales apoya sus estrategias. Analizados los puntos de fortaleza y de debilidad de cada una de las áreas estratégicas, la empresa puede adecuar su acción competitiva, tratando de apoyarse en las competencias distintivas que resultan del análisis.

Además, los resultados obtenidos por la empresa en el ámbito competitivo pueden ser discriminados en cada uno de los resultados obtenidos en las diferentes áreas de negocios, de manera que sea posible interpretar el desempeño en las diferentes áreas competitivas de la empresa, interviniendo en aquellas de bajo rendimiento *(véase* la figura 1.5).

En el próximo parágrafo, queremos hacer una síntesis de lo visto en el capítulo, deteniéndonos particularmente en los diferentes grados de análisis estratégico. Nos anima la intención de ilustrar el papel de apoyo del plan de negocios a la dirección de la empresa, en su calidad de documento de síntesis del análisis y de la planificación empresarial.

1.4.4 El plan de negocios como documento estratégico

Hemos visto cómo la empresa, en cuanto unidad socioeconómica, tenía como última finalidad el logro de un doble éxito: éxito social y éxito económico.

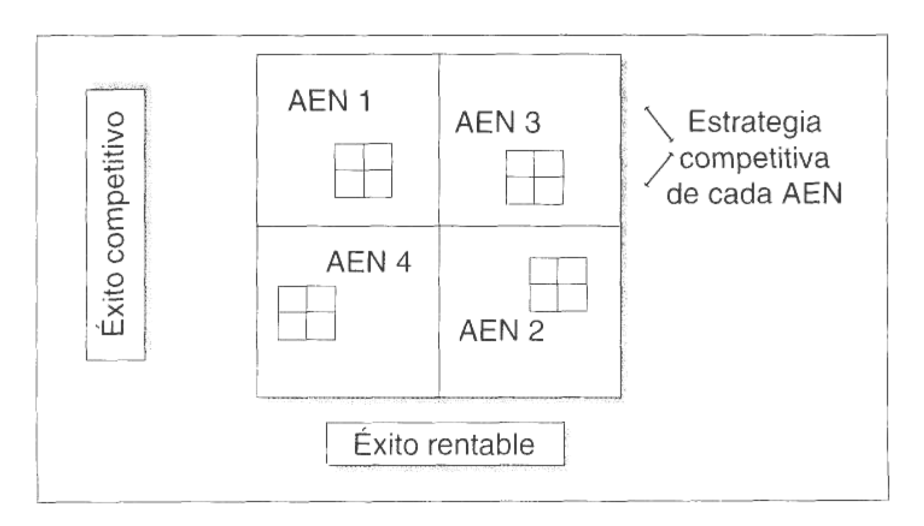


Figura 1.5 El éxito empresarial en el ámbito del área de negocios.

Para conseguir estos objetivos, la empresa debe analizar ante todo el mercado en relación con la propia oferta actual o futura, segmentando la demanda, con el fin de identificar grupos de consumidores con características similares. Los productos/servicios que se ofrecen, se definen por las funciones que cumplen respecto al cliente.

El conocimiento del mercado, de una parte, y la identificación de las características del producto, de la otra, permiten definir las diversas combinaciones producto/mercado de la empresa, denominadas áreas de negocios *(véase* parágrafo 1.2).

En este punto, además de la demanda, es de vital importancia proceder a considerar la oferta, en términos de estructura y de estado de desarrollo del sector, características de los competidores y los proveedores, y además la tipología de los canales de distribución. De este panorama general, se pasa entonces al análisis dinámico del posicionamiento competitivo de la empresa en el sector, utilizando para el análisis las variables reconocidas como críticas. Además es útil proporcionar un cuadro de la tendencia evolutiva del sector, apoyándose en estimativos confiables, verificando la validez, de las conclusiones del análisis en caso de que se prevea una variación en el escenario del entorno externo *(véase* el parágrafo 1.3).

Esta es la fase definitiva del análisis. Se entra ahora en !a fase de planificación estratégica. Una empresa acompañada de un perfil estratégico visible (que se manifiesta en los planes de acción) tiene un perfil definido "invisible", llamado también orientación estratégica. Éste es un conjunto de valores, convicciones y actitudes que determinan la filosofía y la cultura empresarial y por tanto, el modo de operar de la empresa, y sus estrategias. En lo que respecta a las últimas, éstas se dividen en estrategias sociales, ecomómico-financieras, organizacionales y competitivas. Mientras las primeras tres estrategias se definen en el ámbito empresarial, las competitivas, para ser eficaces, deben ser determinadas en el ámbito de cada una de las áreas de negocios. Tales estrategias están encaminadas a la obtención o consolidación de las ventajas competitivas; para tal fin. es necesario apoyarse en las competencias distintivas de la empresa, que deben ser medidas continuamente en relación con la competencia *(véase* parágrafo 1.4).

El plan de negocios contiene todas las áreas de análisis y de definición estratégica mencionadas; en consecuencia, en cuanto documento que analiza cuidadosamente todas las áreas internas y externas de una empresa, tiene la gran ventaja de ofrecer al empresario/gerente todos los elementos necesarios para una valoración concienzuda del camino empresarial por seguir y. por tanto, para el logro del éxito social y rentable de la empresa.

La figura 1.6 presenta un esquema de lo que hemos visto hasta ahora en relación con la situación del mercado, y de la repuesta de la empresa en términos de estrategias dirigidas al logro del éxito competitivo, rentable y social.

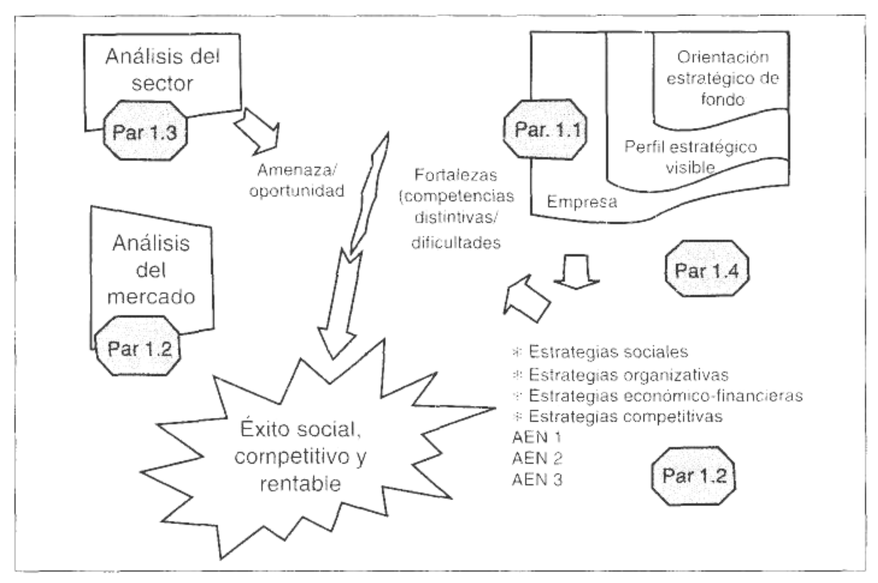


Figura 1.6 Esquema recopilativo: mercado/sector/estrategias y logro del éxito empresarial.

1 - DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 La empresa

"La Dolce Vita" es una nueva iniciativa que se impulsará en la apacible ciudad de York, a partir del mes de abril de 2000. La actividad consiste en la producción y comercialización de productos de pastelería y heladería, además del suministro de café.

El negocio se descompone en dos áreas: la venta directa de productos de elaboración propia en un local situado en una vía central de la ciudad, y el suministro a restaurantes/ hoteles y gran distribución (supermercados).

La sociedad, constituida en el mes de noviembre de 1999 en la forma de sociedad constituida legalmente *(incorporatea)* (equivalente a la sociedad de personas NdA), está conformada por tres socios: Anthony Haley, presidente y administrador, Raphael Bemporad, encargado de marketing, John Donisi, quien se encarga de la producción. El plan indica sucesivamente, y en detalle, las personas que están comprometidas, a diferente título, en la actividad, además de aquéllas incluidas en el renglón social.

Los socios han definido un área de servicio que, con base en los análisis desarrollados *(véase* el parágrafo 1.3), se convierte en un fuerte potencial del mercado: la demanda existente, junto con la experiencia de los socios, madurada en las propias áreas de competencia *(véase* el anexo "Hojas de vida de los socios"), y con los adecuados recursos económicos a disposición (*véase* parágrafo 3.1), constituyen una sólida base para el éxito competitivo de la empresa. La actual dirección explotará, con entusiasmo y determinación, la experiencia y profesionalismo adquiridos al implantar estrategias empresariales idóneas para construir un éxito estable y duradero. Tales estrategias se ilustrarán a continuación *(véase* parágrafo 1.4).

El estado de avance en el que se encuentra el proyecto es el siguiente: las autorizaciones higiénico-sanitarias de producción y la autorización de obras necesarias para la reestructuración del local, han sido obtenidas en las correspondientes oficinas municipales y estatales. Los trabajos para la reestructuración del local, se iniciaron en octubre, y la finalización de los mismos está prevista para el final de febrero: en marzo será posible el acceso al local, para la "prueba de idoneidad" por parte de los inspectores municipales (última fase prevista antes del otorgamiento de la autorización definitiva de la apertura), para la puesta en marcha del negocio y de las pruebas del personal.

El inicio de los contactos comerciales para los canales restaurante/hotel y gran distribución se hará, en cambio, durante las primeras semanas de apertura del local, mediante encuentros y test o pruebas de degustación.

1.2 Análisis del producto/mercado

El producto

Como ya hemos visto, "La Dolce Vita Inc." producirá helados y pastelería típicos de la más genuina tradición italiana. El análisis de mercado y las entrevistas realizadas indican una alta tasa de conocimiento de esos productos por parte de los habitantes de York (sobre todo en las franjas de *target "jóvenes"* y "profesionales") y también por parte de los restaurantes "italianos" de la ciudad. Además, según recientes artículos periodísticos, el nombre de origen italiano es un elemento que llama la atención en cualquier producto culinario: en otras palabras, asignar un nombre italiano o seudoitaliano al producto alimenticio es una eficaz variable de marketing.

La oferta de la nueva sociedad está constituida por tres áreas *(véase* figura A).

El perfil del producto

Pastelería

La Dolce Vita ofrecerá tortas y pastelería fina (bizcochos) "hechos en casa", siguiendo recetas de la mejor tradición italiana,



Figura A Áreas de actividad de "La Dolce Vita"

preparadas por el pastelero (y socio) Donisi, quien ha trabajado antes en Italia en los mejores restaurantes de la región, llegando a obtener significativos reconocimientos profesionales en el trascurso de su experiencia de 15 años.

No obstante, se efectuarán test de degustación y de venta sobre algunas recetas iniciales y sobre todas las nuevas ideas de pastelería que se introduzcan con el tiempo, para verificar la respuesta a los sabores por parte del consumidor de York.

HELADERÍA

La Dolce Vita producirá el típico helado artesanal italiano, preparado fresco todos los días. Al contrario de la mayoría de los competidores locales, el helado de la Dolce Vita se preparará en forma exclusiva con ingredientes naturales, para obtener un producto completamente diferente, que ofrecerá deliciosas combinaciones de nuevos sabores al consumidor. Servido en la mesa, o para llevar, el helado resulta ser un delicioso postre después de cualquier comida o cena. Por contener en sus recetas la calidad y originalidad típica del arte culinario italiano, el producto entrará rápido en los hábitos de consumo de los habitantes de York.

CAFÉ

La Dolce Vita servirá café de alta calidad "Mariani", casa de renombre en la torrefacción italiana de la región de Napóles, que opera hace casi cien años. El gusto y la tradición italianos permitirán ofrecer el verdadero café *esspresso y* el *cappuccino,* que se sirven en las mejores cafeterías de Italia. Sin olvidar ampliar la oferta de aquellos productos a base de café, difundidos y apreciados en el mercado de York, que gozarán de la calidad "Mariani", base de sus recetas.

Para no perder la excelencia del "proceso", además de la del "producto", para el *espresso se* utilizará la conocida máquina de elaborar café "EmmeVI", prestigiosa marca entre las más anti-

guas y renombradas presentes en el mercado, también importada de Italia.

El mercado y la segmentación de la demanda

York es una tranquila ciudad de provincia[a] (500.000 habitantes)[b] inmersa en el verdor de la naturaleza, donde tienen sede el parlamento del estado de York y uno de los complejos universitarios más grandes de todo el noreste (cerca de 60.000 estudiantes)[b]. Por estas características, es una ciudad muy abierta, dinámica y joven, muy sensible además a las fuertes influencias "metropolitanas" de la cosmopolita ciudad de Terry, distante solamente 30 millas[c]. Hacia Terry existe un ligero flujo de trabajadores que diariamente van y vienen. La mayor parte son profesionales[d], con nivel de educación e ingresos altos[d]. empleados en instituciones financieras.

La floreciente industria local se focaliza en el sector de las tecnologías informáticas y en la biología/farmacéutica. Además, en los alrededores de York hay numerosos sitios de veraneo, lo cual hace que el turismo sea un importante renglón de la economía de la región.

En los últimos años, la tasa de crecimiento de la ciudad, en términos de incremento de la población, ha alcanzado un promedio de 3,9%[b].

A partir del estudio efectuado, el *target consumer* (consumidor objetivo) para nuestro proyecto se identifica de la siguiente manera:

CANAL AL DETAL

- Niños y muchachos hasta los 18 años[b]
- Jóvenes de 18-26 años[b]
- Profesionales 27-36 años[d]
- Familias[d]
- Ancianos[b]

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

- Supermercados

CANAL DE RESTAURACIÓN

- Restaurantes/hoteles/bares

Áreas de negocios

Queriendo asociar el número de los consumidores de York a los diversos productos ofrecidos en La Dolce Vita, obtenemos el

---

[a] La presentación de la ciudad (más o menos amplia) debe incluirse si el grupo de interés al cual se dirige el plan no reside en la misma comunidad.
[b] Características demográficas.
[c] Características geográficas.
[d] Características socioeconómicas.

esquema de la tabla A, que resume la interdependencia entre los siguientes elementos:

1. Canales de venta/distribución
2. Perfil del consumidor[b,c]
3. Sectorización del mercado[b]
4. Acceso al mercado[b,c]
5. Motivación de compra/necesidades de consumo[c,d]
6. Producto
7. Frecuencia de compra

Si bien, las áreas de negocios nacen en la intersección entre el consumidor objetivo y el producto de la empresa, es útil, por razones de simplicidad y claridad expositiva, subdividir las áreas de negocios en canales de venta. En el caso de la "distribución" y "restauración", de hecho, las áreas coinciden con los canales (y, por tanto con la misma clasificación de los consumidores). En el canal "al detal", por el contrario, no siendo ésta una característica de correspondencia única canal/consumidor, el área de negocios se puede dividir en subáreas, cada una referida a un grupo homogéneo de clientes. Es en este segundo nivel donde se necesita obviamente, desarrollar las estrategias comerciales de la empresa.

---

[a] Características demográficas.
[b] Características demográficas.
[c] Características geográficas.
[d] Características socioeconómicas.

Tabla A Áreas de negocios y características de consumo.

Canales de venta/ distribución	Perfil del consumidor	Sectorización del mercado	Acceso del mercado	Motivación de compra	Producto	Frecuencia de compra y franjas horarias
Detalle-negocio (área de negocios 1)						
Área de negocios	Niños/jóvenes menores de 18 años	Tres escuelas en las cercanías: jardín de infancia (163 niños), una elemental (198) y una media (256)	Fuerte tráfico peatonal frente al local	Impulso	Helado	Días festivos (h. 12.00-13.00) (14.30-16.00)
I. b	Jóvenes 18-26 años	Campus universitario con 60.000 inscritos (no está en las cercanías)	Tráfico peatonal esencialmente vespertino, desde/hacia muchos establecimientos nocturnos	Amistad/compañía/ identidad étnica/ salud	Helado Pastelería Café	Toda la semana, con picos en el fin de semana (h. 20.00-24.00)
I.c	Profesionales 27-36 años	Fuerte presencia de oficinas en el área (cerca de 8.000 empleados)	Tráfico peatonal desde/hacia las oficinas	Pausa/compañía/servicio/identidad étnica	Café Pastelería Helado	Días festivos (h. 8.00-11.00) (h. 13.00-14.30)
I. d	Familias	Área residencial	Cerca de área residencial	Tiempo libre/servicio	Helado Pastelería	Días festivos (h. 17.00-19.30) y fin de semana
I. e	Ancianos	Área residencial	Cerca de área residencial	Compañía/amistad	Café Pastelería	Tarde, todos los días
Gran distribución – Supermercados (área de negocios)						
	Familias	Fuerte afluencia de consumidores	Parqueadero y localización en áreas residenciales	Servicio/identidad étnica	Pastelería Helado	Todos los días
	Solteros			Servicio/amistad/ identidad étnica/salud		*Noche* (h. 17.30-22.00)
Restauración – Restaurantes/hoteles/ bar. (Área de negocios 3)						
	Restaurantes/ hoteles/bares	Numerosos conjuntos hoteleros, restaurantes y bares en York. Localidades turísticas y ciudad de Terry en las cercanías. Posible desarrollo del mercado	Ciudades en fuerte crecimiento. Mercado en aumento. Competitividad media en el precio y baja en calidad	Servicio/calidad/ Precio/Identidad étnica	Pastelería Helado	Diaria

1.3 Análisis del sector

El macrosector dentro del cual la nueva empresa comenzará a operar está constituido por el conjunto de la actividad de suministro directo (local) e indirecto (proveedores de terceros) de productos de pastelería y café.

Más en detalle, el macrosector se compone de las siguientes subáreas de actividad, consideradas significativas, correspondientes a los tres grupos de áreas de negocios:

- atención al público en el local (área de negocios 1)

- venta de gran distribución (área de negocios 2)

- Suministro a la restauración (área de negocios 3)

Los sectores de cafetería/pastelería (atención al público) y de la restauración son sectores maduros (o sea consolidados en las tecnologías de producción y servicio), pero revitalizados por el crecimiento de la demanda: el aumento del consumo, unido al crecimiento demográfico/territorial de la ciudad, crea espacios de indudables oportunidades de negocios en áreas, "existentes" o "nuevas" de York. Así, aunque, el mercado citadino ha permanecido estático durante numerosas décadas (con el afianzamiento de marcas comerciales "locales", al lado de algunas cadenas "nacionales" de productores de pastelería, además de puntos de venta al detal), la recuperación de la economía de la región (principalmente gracias a la aparición de las nuevas tecnologías informáticas que impulsa la industria del computador) ha creado las bases para una recuperación en el sector de la restauración y la distribución de alimentos.

Nos encontramos entonces, en presencia de un producto existente en un mercado "nuevo" (en relación con el flujo inmigratorio hacia la ciudad de York). En una comprobación posterior de este análisis, debe subrayarse cómo, en el segmento "postre", el grado de penetración en el mercado "masivo" del producto "italiano" es relativamente reciente a nivel nacional (para el mercado de la pastelería y, sobre todo, el helado artesanal). En el mercado de York, por el contrario, donde esta introducción aún no se ha llevado a cabo, será tarea de La Dolce Vita desarrollar la demanda; competidores como Italianhouse, de hecho, se han dirigido siempre a nichos limitados del mercado.

El sector del suministro de pastelería a la *gran distribución* también ha alcanzado una etapa de madurez: en el sector operan principalmente algunos "gigantes" de la producción de postres (dulces y helados), con productos presentes durante mucho tiempo en el mercado y elevadas economías de escala en la producción. Por consiguiente, los márgenes también son muy bajos, disminuidos por una fuerte competencia y variedad de la oferta. En este caso nos encontramos con la clásica hipótesis de mercado existente con producto existente, y con fuertes barreras de entrada en el sector.



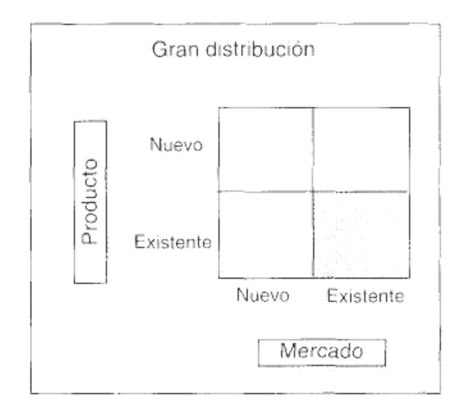


Figura B Configuración del producto/mercado

Atención al público en el local

A partir de un análisis estadístico, se estableció que 87% de la muestra de los negocios de atención al público que sirven productos de pastelería, también sirven café; o sea que podemos considerar conjuntamente el análisis del mercado de la actividad que suministra el producto "postre" (dulces y helados) y "café".

En este sector, los competidores primarios o importantes resultan ser los siguientes.

Italianhouse

Único establecimiento con fuerte sello "italiano" en la ciudad de York, ofrece café *espresso* y helado italiano desde hace casi diez años. Además de mostrar una actividad consolidada, ha asociado su imagen a un establecimiento reestructurado con típicos rasgos italianos, con café y pastelería de buena calidad. No obstante la adaptación a la realidad local y la carencia de experiencia "italiana" con el producto ofrecido, hacen que la oferta no sea precisamente adecuada a la verdadera originalidad del arte culinario italiano. Igualmente, la imagen exclusiva y la oferta diferente a la de la competencia han dirigido a Italianhouse, desde el comienzo, a practicar una política comercial de nichos: de hecho, los altos precios hacen asequible el establecimiento sólo a un reducido círculo de consumidores (por lo general, familias y profesionales de ingreso y nivel de vida altos).

Grey's

Con cinco establecimientos en York, uno en Terry, dedicados esencialmente a una producción "doméstica" de helado artesanal, ocho sabores) y oferta, de las mezclas de café; los dos productos tienen, sin embargo, sabores y preparaciones muy diferentes respecto a aquellos de los respectivos productos típicos de Italia, y la calidad de los "ingredientes" no es excelente. Con una

oferta a precios muy competitivos, Grey's es frecuentada principalmente por estudiantes universitarios; el establecimiento de mayor concurrencia es el que se encuentra situado contiguo al área de la universidad. En dos de los seis locales (entre ellos el de Terry) se presentan, con frecuencia, grupos musicales en vivo.

Reutmann

Cadena de negocios con oferta de helado industrial de producción propia, se encuentra presente en York con tres locales, dos en el centro de la ciudad, y uno en las afueras; bebidas y comidas rápidas (emparedados a la italiana -panini- y el clásico sandwich) son las otras dos ofertas de Reutmann. Precios medios, calidad mediocre, goza de una agresiva política de imagen construida a nivel local y nacional, con disponibilidad de amplios presupuestos publicitarios. Gran parte de la clientela está constituida por estudiantes no universitarios.

Establecimiento que sirve café, ensaladas/sándwichs y algunos dulces, en la misma calle de La Dolce Vita. Aunque la oferta no sea muy similar en términos de productos, la cercanía del local puede reflejarse en la actividad de la nueva empresa.

Lorette

Cadena a nivel nacional, presente en el territorio con más de 80 establecimientos (de los cuales dos en York y quince en Terry), opera en el sector de los restaurantes de comida rápida *[self-service]* y tiene el control de una sociedad de servicio de banquetes *(catering),* especializada en el suministro de comidas para fiestas, recepciones y matrimonios (Event Inc.) Un local se encuentra cerca de La Dolce Vita y ha tenido resonante éxito, gracias al servicio de restaurantes de comida rápida proporcionado a los empleados de oficina de la zona. La calidad de las comidas es discreta, y carece precisamente de la línea de "postre".

Los Tres. Portugal. Frankie's. Venice, Máximo

Restaurantes presentes en la zona en donde se encuentra La Dolce Vita. Calidad y precios medios y altos, cocina en algunos casos típica (Portugal, Venice y Máximo), actividad esencialmente nocturna, y clientela ubicada en ¡as categorías "familia", "profesionales" y "ancianos". No obstante, aunque se consideren, en este contexto, en la categoría "competidores", en la medida que suministran comidas, café y postres como alternativa a la oferta de La Dolce Vita, en realidad deben considerarse sobre todo clientes potenciales de la nueva actividad, que se dirige también a la oferta de pastelería al sector de la restauración (área de negocios 3)

Gran distribución

En el sector de la gran distribución, existen diversas marcas comerciales de productos de postres, todas nacionales. Dentro

del segmento "dulces", se encuentran Master Deli, Royal Dessert, Le Doux Maitre, que comprenden 65% del mercado nacional. En el segmento "helado", la concentración del sector es aún más alta: Dream Cream y Royal Glace (esta última de la misma casa de Royal Dessert), presentes con 12 y 8 sabores respectivamente, tienen más de 80% del mercado. El helado y la pastelería son de buena calidad, aun sufriendo por la inevitable huella dejada por una producción "industrial".

En York operan además, diferentes pequeños productores de pastelería que proveen algunos supermercados locales; el más renombrado es Madero's, con dos productos exitosos (en el último año, casi 10% en términos de facturación en el segmento "dulces", de los cinco supermercados locales que los distribuyen). En la categoría "helado", por el contrario, el único producto artesanal presente en la distribución de York es el helado de Grey's, que de todas maneras sólo registra ventas marginales (3% de la facturación del segmento de referencia; está presente en siete supermercados de la zona).

Suministro a la restauración

En la ciudad de York, las sociedades que operan en el sector del suministro de productos para la restauración, en el segmento específico de la pastelería, son dos: Event y Ton gateau.

Event

Event, como ya habíamos visto, hace parte del grupo Lorette, y posee una estructura organizada a escala nacional; sus puntos fuertes son la amplitud de la gama, el servicio y los costos bajos. Su oferta se dirige típicamente a:

- empresas y entidades públicas (la ocasión se presenta en reuniones, convenciones y conferencias);
- restaurantes (sólo pastelería);
- eventos privados (casi exclusivamente matrimonios).

La oferta de Event es en extremo amplia, y va desde el suministro de comidas hasta la organización de *buffets* y cocteles; la línea de pastelería también es rica y completa. De todos modos, Event es llamada a menudo para recepciones con numerosos invitados y posee una objetiva complejidad organizativa.

Además del suministro de alimentos, Event tiene acuerdos con sociedades que se ocupan de los otros aspectos del servicio (como el suministro de camareros); está así en capacidad de ofrecer al cliente un "paquete" completo en el servicio de *catering*.

Ton gateau

Sociedad de carácter familiar, Ton gateau (que toma el nombre del local de su propiedad, una pastelería en un barrio residencial suburbano de York) se dirige a los restaurantes de mayor

prestigio de la ciudad y a una clientela privada (para eventos pequeños: fiestas de cumpleaños, recepciones, matrimonios). La oferta es extremadamente especializada en la pastelería y por tanto, el servicio de restauración está focalizado. La calidad del producto es buena, aunque la amplitud de la oferta se limite a algunas recetas locales y francesas (no incluye el helado). Además, el costo del producto es elevado y el suministro de postres no está ampliado a algún otro servicio del cual pudiera haber necesidad para la realización del evento.

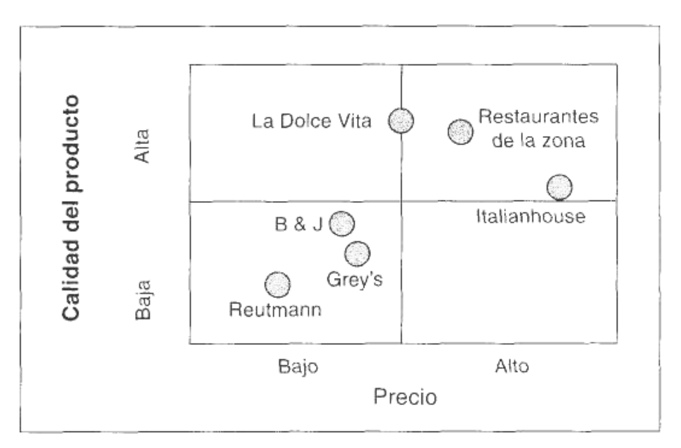
El posicionamiento competitivo

Veamos ahora el posicionamiento competitivo que surge del análisis del sector en las tres áreas estratégicas, Ante todo, es necesario anticipar que, La Dolce Vita aún no se encuentra operando, el análisis comparativo en muchos casos ha sido realizado utilizando datos de estimativos cualitativos y cuantitativos tomados de la proyección de las ventas, de pruebas de producto y de otros análisis del mercado. Entonces, frecuentemente en los gráficos, mientras la posición de los competidores es real, la posición de La Dolce Vita viene de las decisiones estratégicas y de los objetivos formulados por la empresa.

Iniciamos en el sector de atención al público. Las dimensiones relevantes seleccionadas (*véase* figura C) son:

- calidad del producto[e]/precio
- especialización/edad del consumidor objetivo[f]
- imagen/presupuesto de marketing

El posicionamiento en el sector de nuestra iniciativa proviene de las estrategias competitivas que se adoptarán en el área específica de negocios (área de negocios 1).



[e] Entendida obviamente como calidad percibida por el consumidor.
[f] Entendida como edad media de los consumidores que frecuentan el local.





Figura C
Posicionamiento competitivo en el sector de atención al público: calidad del producto/precio 1), especiallzación/edad del consumidor objetivo 2), Imagen/presupuesto de marketing 3).

En relación con el canal gran distribución, las determinantes de la segmentación de la oferta (*véase* figuras D y E) se clasifican así:

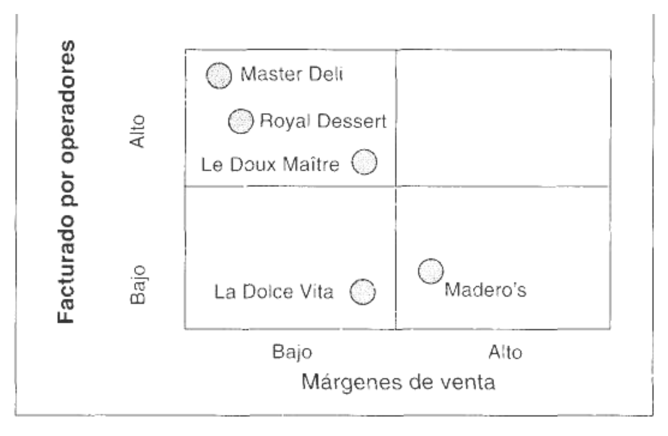
- facturado operadores (en el segmento)/márgenes de venta
- especialización/difusión
- capacidad de marketing/negocio

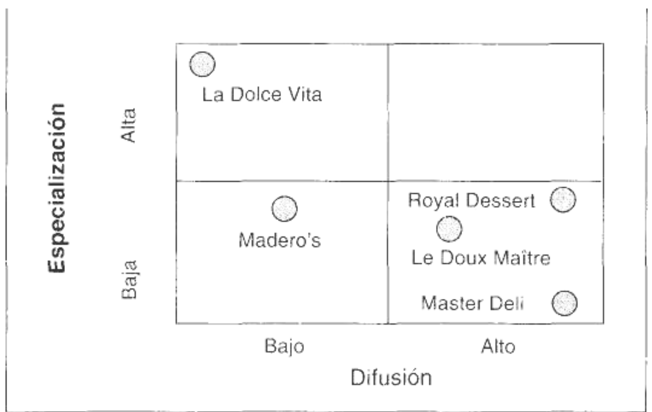
Es necesario, para lograi una mayor precisión en la investigación, separar el análisis de los segmentos "pastelería" y "helado".

Segmento pastelería

En esta área, se llega a las siguientes consideraciones relativas a la posición competitiva de la empresa *(véase* figura D).

1. Los márgenes (unitarios) de venta de los "colosos" de la pastelería son inferiores a aquellos típicos de las producciones





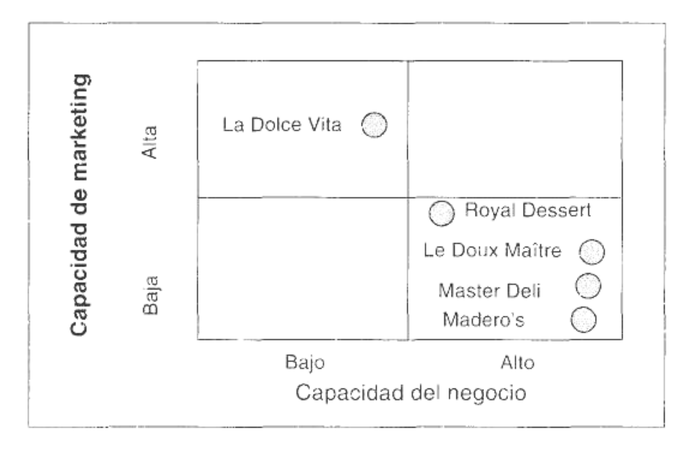


Figura D
Posicionamiento competitivo en el sector de la gran distribución (segmento pastelería): facturado por operadores/márgenes de venta 1), especialización/difusión 2), capacidad de marketing/negocio 3).

artesanales de más alta calidad, como los de La Dolce Vita y Madero's.

2. La especialización (amplitud de la oferta) de La Dolce Vita es muy superior a la de sus competidores en el mercado local de York.

3. Mientras Madero's y los otros competidores se dirigen al mercado de la venta de productos de pastelería utilizando la gran distribución como principal canal de venta, no pasa lo mismo con La Dolce Vita, cuyo negocio inicial, como veremos, se centrará esencialmente en las áreas de negocios 1 (atención al público) y 2 (suministro a la restauración). La presencia del producto en las góndolas de los supermercados, además de una capacidad del negocio (facturado), posee también una significativa capacidad de marketing (estrategia de difusión de la marca).

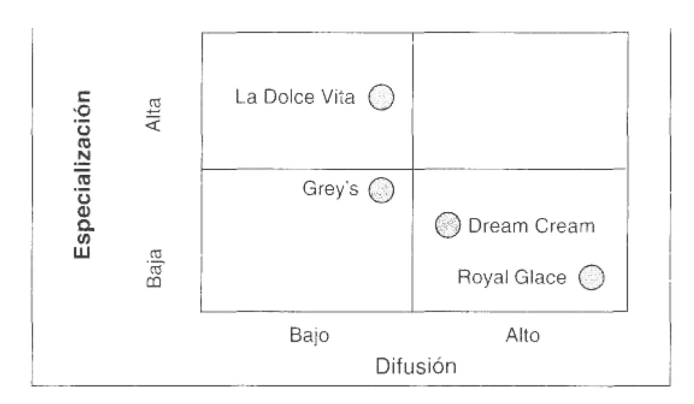
<u>Segmento helado</u>

En el segmento de helados, el posicionamiento de la empresa dentro del sector, referido en las tres gráficas (*véase* la figura E) genera las siguientes reflexiones.

1. Los márgenes de venta de Grey's son superiores, teniendo el mismo canal de venta por la menor calidad de los ingredientes empleados en el proceso de producción y por la falta de materias primas importadas (la menor remuneración ligado al precio al público, ligeramente inferior al de La Dolce Vita, está, de hecho, más que compensado por los bajos costos de producción).

2. La capacidad de marketing de La Dolce Vita, en este segmento, es muy fuerte; en efecto, la venta a la gran distribución no permite realizar márgenes económicos de ganancia debido a la restricción de precios impuesta por la competencia. La presencia del helado de La Dolce Vita tiene, al contrario una importante motivación publicitaria, que responde a la





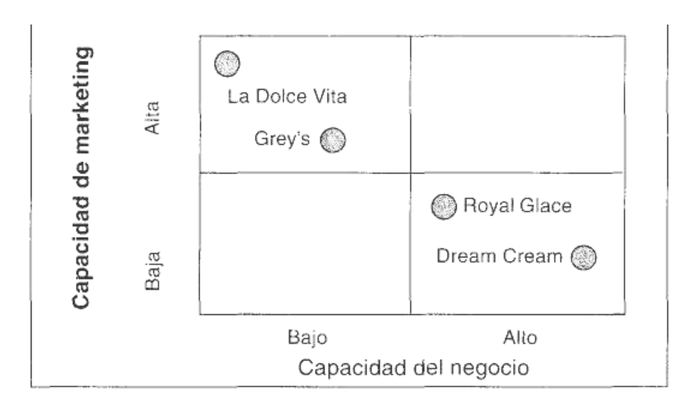


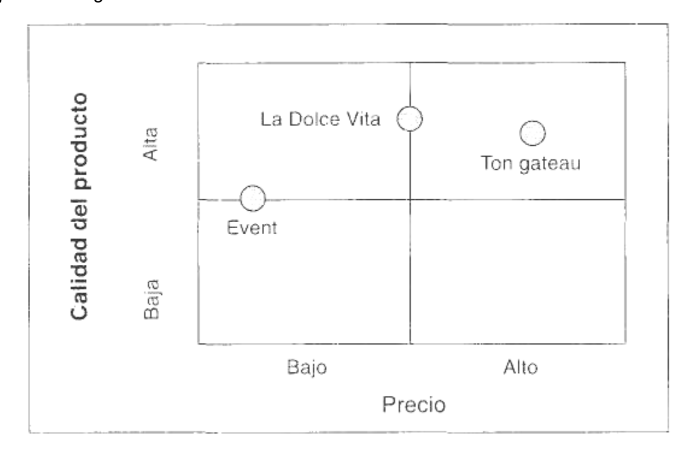
Figura E
Posicionamiento competitivo en el sector de la gran distribución (segmento helados): facturación de operadores/márgenes de venta 1), especialización/difusión 2), capacidad de marketing/del negocio 3).

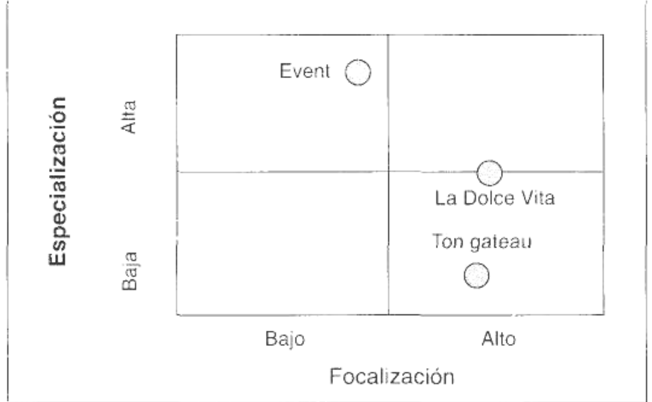
estrategia de difusión de la marca y de los vehículos promocionales indirectos sobre las otras áreas de negocios. La capacidad de marketing es aún más fuerte respecto al caso de la pastelería *{véasela* figura D).

En lo concerniente al sector del suministro a la restauración, en cambio, las variables consideradas significativas para evidenciar la posición de cada una de las empresas son las siguientes:

- calidad del producto/precio
- especialización/focalización[g]
- servicio/capacidad de suministro[h] (*véase* la figura F)

[g] Entendida como focalización respecto al negocio medular *(core-business)* de La Dolce Vita, es decir, la pastelería.
[h] Medida por el número de personas atendidas en cada evento.





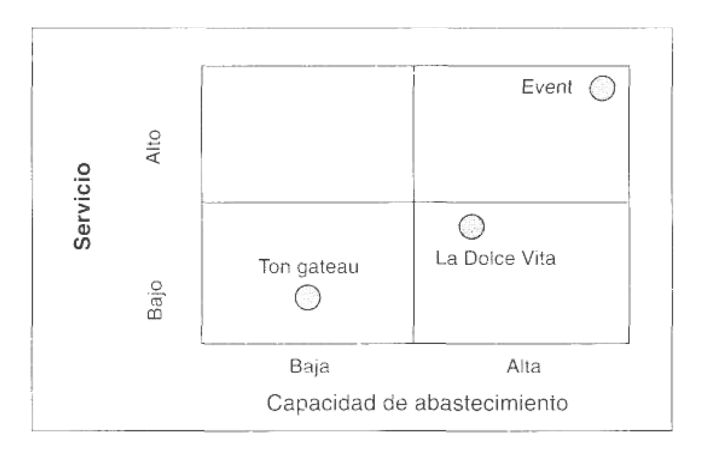


Figura F
Posicionamiento competitivo en el sector del suministro a la restauración: calidad del producto/precio 1), especializaron/ focalización 2), servicio/capacidad de suministro 3).

También por la posición de La Dolce Vita en este segmento del mercado, nos remitimos a las estrategias específicas del área de negocios 2).

De todas maneras, aparecen las siguientes consideraciones generales.

1. La focalización de Event es inferior porque su ámbito de actividad no está exclusivamente unido a! negocio de la pastelería, sino al de la restauración (sobre todo en el segmento de *cateríng).*

2. La maquinaria a disposición de La Dolce Vita tiene una capacidad de producción superior a las necesidades iniciales, al contrario de Ton gateau, que tiene una capacidad instalada muy reducida.

3. La capacidad de servicio de Ton gateau es casi inexistente, porque su actividad se limita a la producción y venta de pro ductos de pastelería. En cambio, La Dolce Vita, aun sin ofrecer el mismo nivel de servicio de Event, satisface mejor las exigencias de los consumidores, ya sea a través de la oferta de una línea más amplia de productos (extendida a numerosos sabores de helado) o también a través de un acuerdo con una pequeña sociedad ¡ocal, que le proporciona personal de servicio a la mesa (meseros), en un acuerdo mutuo de suministro al cliente-organizador del evento, en el segmento de *cate ring.*

Los pro veedores

El mercado de las materias primas en el sector de la pastelería está muy concentrado. Cuatro empresas controlan casi 65% del mercado, además de éstas hay un sinnúmero de proveedores pequeños y muy pequeños que operan a nivel local.

Sin embargo, a pesar de que la capacidad de negociación de las cuatro empresas sea aparentemente muy fuerte, la competencia recíproca permite el mantenimiento de precios muy competitivos en el mercado; de hecho, si se excluye una de las cuatro (Chef now Co.), que ofrece productos de una calidad ligeramente superior, las otras tres sociedades ofrecen productos, servicios comerciales y precios casi indiferenciados.

En realidad, por la presencia de algunos ingredientes particulares, las diferentes compañías tienen productos específicos cualitativamente mejores: la experiencia del pastelero de La Dolce Vita, John Donisi (*véase* el anexo, "Hojas de vida de los socios"), permitirá, de hecho, obtener los mejores ingredientes de las tres sociedades, y los productos de la cuarta (Chef now), sólo en los casos en los cuales la diferencia cualitativa sea tan marcada, que justifique el mayor costo del ingrediente.

En el caso específico de La Dolce Vita, además, parte de los ingredientes (café y otros compuestos naturales secos) serán

importados de Italia: las dosis limitadas de tales ingredientes en el producto final (la incidencia de un costo más alto está dado por las materias primas "frescas", obtenidas localmente) y los márgenes de venta sobre el producto son tales, en cualquier caso, que hacen "económicamente sostenible" la operación. De otra parte, sólo a través del empleo de productos genuinamente italianos será posible diferenciar la oferta de La Dolce Vita desde el punto de vista sustancial (es decir, desde el verdadero "gusto auténticamente italiano"), además del punto de vista del marketing.

Los ingredientes empleados en la producción serán de todas maneras completamente naturales y de origen controlado: para que al *know-how* del proceso (garantizado por la experiencia del pastelero Donisi) se asocie la calidad de los ingredientes.

La tendencia y las proyecciones

De los análisis efectuados, y de algunos estudios del sector (fuentes: *Statistics, The Market, The forecastingguide),* se obtuvieron los siguientes datos relativos al sector de la producción y comercialización de productos de pastelería.

♦ Demanda más que todo rígida en el segmento del "suministro a la restauración"; la tasa de crecimiento de la facturación en esta área ha permanecido paralela durante los últimos tres años al índice de inflación: no se prevé entonces un crecimiento sostenido de la demanda, ni una contracción. En York, sin embargo, el segmento muestra una tasa de crecimiento esperada igual a 7% en el próximo año (fuente: *Statistics)* ligada al sostenido incremento demográfico de los últimos años (principales causas: aumento de los establecimientos de restauración e incremento de la demanda del servicio de *cate ring).*

♦ Mercado de consumo estable también en el sector de productores de "helado ¡industrial", y que ha llegado a una fase de madurez, con tecnologías consolidadas y fenómenos recientes de concentración empresarial. La demanda, que se revitaliza sólo de vez en cuando gracias a la introducción de nuevos sabores o en casos de agresivas campañas de publicidad en los últimos años, ha crecido ligeramente. (+ 3% en el consumo de los últimos 12 meses). Tendencias de crecimiento mucho más sostenidas se registraron, en cambio, en la categoría del "helado artesanal", con un incremento a partir del consumo del último año igual a 9%. El estimativo de crecimiento para el año en curso indica un posterior paso adelante: + 13%.

  La tendencia, más que positiva, está confirmada también, indirectamente, en la demanda de maquinaria para la producción de helado artesanal, que ha registrado un crecimiento aún más sostenido (+ 15%), con proyecciones positivas también para el año próximo (sobre la base de las órdenes de

pedido registradas por las empresa productoras). En el caso específico de York, el crecimiento de la población mostrará probablemente un aumento del consumo superior a la media nacional.

♦ El sector histórico de York, donde se encuentra situado el local de La Dolce Vita, no es afectado directamente por el fenómeno de crecimiento de los residentes, ya que las zonas de fuerte desarrollo demográfico son las periféricas; sin embargo, se presentará un inevitable influjo positivo a causa del constante crecimiento de los trabajadores en la zona en la que se encuentra el establecimiento, e igualmente, de un esperado aumento del tráfico peatonal. Además, el aumento de la población y la extensión geográfica de la ciudad crearán las condiciones para la apertura de nuevos locales en las áreas residenciales con mayor desarrollo.

1.4 Las estrategias

Las estrategias empresariales

La Dolce Vita no desea ser sólo un simple establecimiento, sino un punto de encuentro donde se hagan amistades, donde amistad, simpatía y solidaridad sean los valores dominantes dentro de un contexto de tradición italiana. Los productos, la música, la atmósfera, el estilo del local, deben recrear los rasgos típicos de la tierra mediterránea, contenido todo dentro del contexto de la cultura local, con el propósito de que la comunidad de York pueda acoger con gusto la nueva iniciativa.

Dentro de este perfil, La Dolce Vita adoptará una política de selección de personal sobre la base de las siguientes características: juventud, entusiasmo, disposición al trabajo en equipo y conocimiento de los rasgos de la cultura italiana (o porque haya viajado, o por ascendencia).

La remuneración del personal será ligeramente más alta que la de la competencia directa, como consecuencia de la necesidad de vincular personal calificado ("no buscamos personal para servir la mesa, sino que participe en la vida y la cultura de nuestra empresa", es la frase utilizada en los volantes repartidos recientemente con ocasión del inicio del proceso de selección), para que con este perfil se cree también una identidad bien definida de imagen y pertenencia al grupo.

En el sector de actividad, La Dolce Vita, no obstante ser una empresa naciente (sin operar aún en el mercado), se presenta con óptimas credenciales, gracias a la composición del conjunto de socios (*véase* parágrafo 2.3). El presidente y administrador, Anthony Haley, es un apreciado profesional que ha trabajado como director de área en algunas de las más grandes empresas locales; Raphael Bemporad, responsable del área de marketing, ha sido jefe de prensa y de relaciones públicas, en

los últimos años de la multinacional United Rendom Co.; en la sucursal de Terry, y finalmente, John Donisi, encargado de la producción, ha construido su fama a través de la escuela de las mejores pastelerías y los mejores restaurantes de la región, además de haber perfeccionado su formación en Italia (es, de hecho, de origen italiano), y aprendido los secretos culinarios de la antigua tradición mediterránea, base de la oferta de La Dolce Vita.

Donisi conoce además, después de muchos años, todos los proveedores locales, con los cuales ha establecido óptimas relaciones, no solamente comerciales.

A nivel competitivo, la nueva empresa adoptará una estrategia de diferenciación, a partir de los siguientes puntos:

- de producto (la originalidad y el gusto de la pastelería italiana);
- de servicio (servicio a domicilio, servicio a las empresas);
- de imagen (tradición italiana);
- de identidad (locales de encuentro y de amistad, sentido de pertenencia);
- de estatus (identidad cultural diferente, identidad étnica, re cuerdos de viaje).

Sin embargo, a la luz de esta acción competitiva general, la implantación y el perfil "operativo" de las estrategias competitivas de La Dolce Vita se explican en e! ámbito de cada una de las áreas de negocios, identificadas anteriormente en la tabla A.

Las estrategias competitivas de las áreas de negocios

Ya vimos cómo esta área poco significativa, en cuanto contiene en su interior *targetde* consumidores heterogéneos; deben implantarse entonces las estrategias a nivel de subáreas (*véase ta* tabla B), que se convierten en las verdaderas unidades de negocios relevantes desde el punto de vista estratégico: en cada AEN (Área estratégica del negocio), en correspondencia con el producto ofrecido y analizada la motivación de compra (satisfacción de la necesidad del consumidor), y la acción de respuesta de la empresa (estrategia del área de negocios).

Tabla B Estrategias competitivas subdivididas en áreas de negocios.

AEN/Producto	*Necesidad (motivación de compra)*	*Estrategia de respuesta*
AEN 1.a Negocio/niños Jóvenes menores de 18 años		

1. Helado	Impulso	Exhibidor de helados visible desde las zonas peatonales (posición, iluminación). Iniciativas promocionales en las escuelas. Precios accesibles. Comunicaciones a los padres con el mensaje "producto completamente natural". Adopción de un cono helado en formato *mini* para los más pequeños.
AEN 1.b Negocio/jóvenes 18-26 años		
1. Helado 2. Pastelería 3. Café	Precio	Precios accesibles
	Amistad, compañía	Lugar confortable y con mesas también al aire libre. Publicidad en el periódico universitario. Comunicación del mensaje "atmósfera de amistad y distracción".
	Identidad étnica	Música italiana y no italiana. Productos con nombres evocadores y fuerte alusión étnica (nombre de actores y otros personajes famosos de Italia). Comunicación del mensaje "producto delicioso" y "producto italiano".
	Saludable	Comunicación del mensaje del producto "exclusivamente natural".
AEN 1.c Negocio/ profesionales 27-36 años		
1. Café 2. Pastelería 3. Helado	Pausa, compañía	Local confortable, con mesas también al aire libre. Cerca de las oficinas.
	Servicio	Pedidos por teléfono. Entregas en las oficinas de la zona. Acuerdos de suministros de producto con administración de las empresas en calidad de servicio a los empleados o en ocasiones de importantes encuentros de trabajo.
	Identidad étnica	Música italiana y no italiana. Productos con nombres evocadores y con fuerte alusión étnica (nombres de actores y otros personajes famosos de Italia). Comunicación del mensaje "producto delicioso" y "producto italiano".

AEN 1. d, e Negocio/familia ancianos*		
1. Café 2. Pastelería 3. Helado	Tiempo libre, compañía, amistad	Locales confortables con mesas también al aire libre. Locales en áreas residenciales. Posibilidad de parqueo en las cercanías. Música italiana y no italiana.
	Servicio	Pedidos por teléfono. Entrega a domicilio. Propuesta de "paquetes de producto" para fiestas y recepciones.

"Las dos categorías "familia" y "ancianos" han sido unidas en una única área estratégica de negocios, ya para hacer al cliente objetivo "significativo" en el aspecto económico (*véase* parágrafo 1.2.3, NdA). ya sea por la posibilidad de satisfacer las necesidades relativas de consumo con una oferta homogénea.

AEN 2 Supermercados/ familias,solteros		
1. Pastelería 2. Helado	Servicio, amistad	Compra de pastelería "lista para el consumo" (posibles razones: falta de tiempo, incapacidad de preparación).
	Identidad étnica	Comunicación del mensaje del producto "tradicional italiano".
	Salud	Comunicación del mensaje del producto "exclusivamente natural".

Nota, en esta área de negocios existe una capacidad estratégica de marketing muy fuerte para la nueva actividad. En efecto, el consumo del canal supermercado es elevado y la afluencia de consumidores es muy alta. La presencia del producto, La Dolce Vita en las góndolas de la gran distribución es comercialmente eficaz, gracias a la publicidad indirecta, a la comunicación de imagen y al desarrollo de vehículos promocionales ("cupón", *véase e* parágrafo 2.2).

AEN 3 Restaurantes, hoteles, bares		
1. Pastelería 2. Helado	Servicio	Compra de pastelería "lista para consumir". Máxima confiabilidad en las entregas. Área geográfica a servir: York, Terry y Zonas limítrofes, amplitud de la gama de productos y posibilidad de servicio personalizado. Suministro en exhibidores y servicio a la mesa.
	Calidad	Comunicación del mensaje del producto "exclusivamente natural". Pastelería de muy alto nivel, utilización de ingredientes de alta calidad.
	Precio	Precio accesible considerando sobre todo el notorio recargo generalizado en la restauración.

Identidad étnica	Comunicación del mensaje del producto "tradicional italiano" y "auténtico italiano". Posibilidad de esfuerzos eficaces de mercadeo en el segmento "establecimiento étnico italiano".

Nota, en este sector del mercado, La Dolce Vita solicitará a sus clientes la mención del producto en el menú. De este modo, el propietario del restaurante tiene la posibilidad de beneficiarse de la imagen conexa al suministro de los productos de pastelería de calidad; la empresa gozará de un posterior medio de difusión de la marca comercial.

Plan operativo 2

2.1 LOCALIZACIÓN COMERCIAL Y PRODUCCIÓN

Esta sección contiene una descripción sintética de los locales donde la empresa comercializa o intentará comercializar sus propios productos, y de aquellos en donde se desarrollará la producción.

En relación con la *comercialización,* en general, si la empresa opera en el mercado de los bienes de consumo, la localización del punto de venta es crítica desde el punto de vista de la demanda; al contrario, como veremos, en caso de que se dirija al mercado de los bienes industriales, la logística de la distribución se convierte en factor crítico.

En cambio, en lo que concierne al área de *producción,* se requiere, en los dos casos, vincularla a las exigencias de aprovisionamiento y a la disponibilidad de mano de obra.

Obviamente, las anteriores consideraciones son válidas desde un punto de vista estrictamente económico: en realidad, la localización de un punto de venta o de una planta de producción depende también de diversos factores externos, como la disponibilidad y el costo de las respectivas autorizaciones, la legislación y la competencia.

2.1.1 LOS LOCALES COMERCIALES

Los puntos de venta, como se acaba de afirmar, son generalmente un factor crítico en el caso de negocios que operen en el mercado de bienes de consumo; al contrario, los locales comerciales, cuando existan, de una empresa que dirija su propia *output** a otras empresas deben estar situados en áreas que minimicen los costos de distribución. En el caso de los *bienes de consumo,* es de hecho relevante considerar el acceso a los bienes/servicios por parte de los consumidores: un punto de venta será abierto en función de los vínculos externos del lugar, en donde se garantizará una fuerte afluencia de clientes. Obviamente, tal consideración no puede ser separada de la valora-

* Nota del T: Producción, resultado. En inglés en el texto.

ción del costo-beneficio: el costo del alquiler o de la adquisición del local debe estar en función del beneficio que se obtenga de sus características.

Comoquiera que el mercado de la oferta y la demanda determina en sí mismo el costo de las soluciones inmobiliarias en función del atractivo del área (por ejemplo, en relación con la intensidad del tráfico peatonal), puede ser conveniente para una empresa, sobre todo si está recientemente constituida, reducirse a un local más económico en una zona menos costosa pero que de todas formas sea estratégicamente viable. No obstante, a partir de esta consideración de carácter genérico, es necesario evaluar siempre las características del área en relación con la naturaleza del negocio. Un área puede ser de mucha importancia para las empresas del mismo sector, pero no para la empresa objeto del análisis. Depende, de hecho, de las áreas estratégicas de negocios relacionadas con la iniciativa, es decir, del tipo de mercado al cual la empresa se dirige con su oferta.

Veamos un ejemplo. Una empresa que opera en la restauración tiene como *target,* el personal trabajador, y se dirige entonces a la satisfacción de la necesidad de consumo de comidas durante el horario de trabajo. En el ámbito demográfico, la concentración de las oficinas está en el centro de la ciudad y, por ende la afluencia potencial de clientes será máxima, siempre y cuando el local se ubique en algunos de los barrios centrales. Imaginemos que la oferta de la competencia sea una restauración de calidad medio-alta, en un mercado cuyos clientes son en su gran mayoría, empleados y profesionales, con un nivel de ingreso alto y en consecuencia, con buena capacidad adquisitiva. Sin embargo, dada la alta concentración de la demanda en el área, los costos de alquiler del local son tan elevados, que inciden sensiblemente en la inversión de apertura de un nuevo local, al igual que los costos de reestructuración del mismo.

En cambio, en un área periférica existe un discreto núcleo de empresas industriales alejado de las áreas residenciales y, por ello, subsiste una fuerte demanda potencial "de comidas". El área de negocios en ese caso es diferente, sea del lado de la demanda con un grupo de consumidores de naturaleza predominantemente obrera, sea del lado de la oferta, en cuanto el componente precio incide significativamente en la motivación de compra. Será entonces suficiente ofrecer una calidad media en el servicio. A partir de un análisis del mercado que confirma el interés por el negocio, surge la absoluta ausencia de comedores internos de las empresas, y la presencia de un solo bar pequeño en los alrededores del área industrial.

Ahora, en los límites de la disponibilidad del presupuesto de inversión, es necesario confrontar la afluencia esperada de clientes en las dos hipótesis, asociarlo, al margen promedio esperado para cada uno de los consu-

mos, y confrontar los flujos de entrada previstos en los costos (dentro de ellos el arrendamiento) de las opciones, determinando así la rentabilidad intrínseca de las dos alternativas.

Concluyamos el caso con algunas consideraciones.

1. Debe prestarse mucha atención a la impresión que causa el menor costo y, en consecuencia, del riesgo de la iniciativa que opte por un local de bajo precio: si a corto plazo esto puede convertirse en una ventaja financiera asociada a la economía de la solución, a mediano y a largo plazo la solución puede resultar desastrosa, a causa de una afluencia de clientes inferior a cualquier previsión y por los gastos publicitarios que la nueva empresa debe erogar si desea atraer clientela a la zona donde está ubicada.

   De hecho, es frecuente en las nuevas iniciativas que, a causa de un presupuesto muy limitado, el empresario opte por una solución que no es óptima en cuanto a la ubicación, y sólo conveniente, en apariencia, en cuanto al nivel de precio. No es el caso del ejemplo referido, en el cual la selección de una zona periférica no se hizo sólo por motivos de ahorro; aunque los aspectos económico-financieros revisten verdaderamente un papel importante para la nueva iniciativa. De hecho, ubicarse en el área industrial significa dirigirse a unos clientes diferentes, con un producto de precio y calidad diferentes. Es más, en el análisis de la tasa de retorno de la inversión puede resultar no sólo más económico abrir el local en esa área, sino también más rentable en relación con una tasa inferior de competitividad de la oferta (un pequeño bar, en lugar de numerosos competidores en la restauración en el centro de la ciudad).

2. La validez de la selección del local se confirma también por *\a junción desempeñada por el servicio* de restauración: la demanda de una comida rápida, que se ubique en cierta franja de precios, que corresponda a los gustos y exigencias de alimentación del *target* de clientes, en un local cercano, posiblemente accesible a pie.

   Es entonces, impensable localizar la restauración alejada de las oficinas y/o establecimientos comerciales o educativos: la función de rapidez del servicio, de hecho, resulta ser un componente fundamental en la base de la decisión de compra.

3. Además, al ilustrar el ejemplo, se supuso la igualdad de las condiciones *externas* de los dos casos, o sea el hecho de que. más allá de las evaluaciones estrictamente económicas y estratégicas concernientes

al *target* de clientes y la naturaleza de la oferta, no hubiese otros aspectos que condicionaran la selección.

4. Debe incluirse un elemento absolutamente vital, y hasta ahora ignorado aquí, en la valoración de una alternativa: *la previsión de la evolución* de la situación en curso. Como ya habíamos visto antes -cuando habíamos planteado la obligación por parte del empresario/ gerente de prever constantemente escenarios de mercado o de sectores, y en general del ambiente circundante-, la evaluación de una inversión también debe efectuarse en relación con el factor tiempo. Por ejemplo, en el caso examinado, la apertura de un local de restauración en el área industrial es una elección empresarial aparentemente muy válida desde todos los aspectos, pero, en caso de que existiese un proyecto de constitución de uno o más restaurantes al interior de las diversas fábricas del área, la misma iniciativa debería ser reconsiderada cuidadosamente.
5. El costo de un local, en términos de alquiler/adquisición, está relacionado con el flujo previsto de consumidores y con la publicidad indirecta que un local con una óptima posición permite darle a la iniciativa, y, también, con los otros factores internos (de presupuesto) y externos (de los escenarios). Es útil insistir una vez más en el concepto: la *capacidad adquisitiva* no debe ser el factor determinante en la elección de un local, en cuanto a que haya que optarse por un sitio poco atractivo, con una escasa base de usuarios, por motivos económicos. La elección más económica, es con toda seguridad, no emprender, por ningún motivo, la iniciativa empresarial. Sería mejor aplazar la inversión, que arriesgarse a erigir un templo en el desierto.

Para el caso de *bienes industriales,* la cercanía a los clientes no es vital como en el caso de los bienes de consumo; la atención se desplaza ahora a la existencia de infraestructuras que faciliten al máximo la distribución del producto. El consumidor es aquí una empresa, la naturaleza del servicio es diferente, al igual que la función que el producto debe desempeñar. En general, la elección entre alternativas válidas es mucho más amplia, respecto al caso del local para bienes de consumo. Con frecuencia, es estratégicamente relevante un área completa, y no necesariamente, como en e! caso del mercado de consumo, la ubicación exacta de la empresa comercial.

2.1.2 LOS LOCALES PRODUCTIVOS

Las instalaciones de producción responden, como es lógico, a exigencias diferentes, en cuanto a lo que tiene que ver estrictamente con la naturaleza

del negocio objeto de estudio. En general, sea para empresas que operen con bienes de consumo, como para aquellas que se dirigen a usuarios industriales, tales locales deben ubicarse en áreas que respeten los requisitos de un *eficiente aprovisionamiento* y de *accesibilidad a la mano de obra adecuada* al tipo de trabajo efectuado.

Como es obvio, el área de producción debe tener en cuenta la cercanía a las fuentes de aprovisionamiento de materia prima o a infraestructuras eficientes, en el caso en que el origen de ciertas materias primas, esté relativamente alejado.

Al mismo tiempo, sobre todo en sectores de negocios muy especializados (que utilizan tecnologías muy particulares), en la selección de las instalaciones de una planta no es posible prescindir de la consideración de la disponibilidad de personal calificado a costos sostenibles, con base en el tipo de negocio emprendido. De hecho, aunque el problema de vinculación de personal calificado pueda ser resuelto la mayoría de las veces a través de un adecuado incentivo económico, que induzca a los trabajadores a trasladarse al área de la planta (cuando esté distante de su área de residencia), no siempre tal operación es económicamente sostenible, dada la tipología y las dimensiones de la actividad económica considerada. Si, por ejemplo, la empresa nueva opera en un sector maduro, en el cual las empresas competidoras realizan márgenes muy bajos, es probable que iniciar la actividad con costos de personal sensiblemente superiores a la media del mercado sea, además de financieramente insostenible (la nueva actividad, a menudo, no logra volúmenes de producción adecuados a la magnitud de la inversión inicial en los primeros años de vida), también económicamente inconveniente (la remuneración del capital invertido puede no resultar suficiente ni siquiera bajo el supuesto de producción a total capacidad).

Como es obvio, las consideraciones anteriormente expuestas valen en términos generales, si las otras condiciones permanecen iguales. En efecto, la consideración conjunta de los dos factores (aprovisionamiento y mano de obra) puede justificar la selección de un área de producción particularmente costosa para el aprovisionamiento, en caso de que sea económicamente más que compensada por la presencia de mano de obra barata (o viceversa).

Por último, hay que enfatizar que, como para los locales comerciales, la selección de la ubicación de una planta de producción debe tomarse de acuerdo con consideraciones más amplias, como el contexto legislativo y socioeconómico de la región o del país considerados, que pueden alterar las conclusiones sacadas anteriormente.

2.1.3 La producción

Este parágrafo aborda en la descripción genérica de la actividad productiva, ilustrando brevemente las diversas fases del proceso, las características particulares y también las competencias distintivas de la empresa, en relación con la competencia en esta área.

Aun para actividades particularmente exigentes (como la ingeniería), en las cuales los procesos sean de cierta complejidad y posean, por tanto, una fuerte capacidad técnica, es del todo inútil detenerse en la descripción técnica del proceso. No debe olvidarse que el grupo de interés al que se le presenta el plan no irá nunca más allá de la simple comprensión de la naturaleza de la actividad desarrollada. A menos que se trate del caso específico de una contraparte técnica, en capacidad de valorar, por ejemplo, la validez de un proceso, quizá patentado, que constituye la verdadera fortaleza de la empresa. Pero, también en este caso, seguramente es útil excluir las secciones técnicas del plan e insertarlas o incluirlas como anexos, dejando a este parágrafo la tarea de proporcionar un cuadro que remita al lector a la ilustración técnica en el apéndice.

Es necesario dar espacio aquí a una temática inherente al proceso de producción: el *control de calidad*. De hecho, si asignamos a la calidad del producto la concepción más amplia, tendremos dos componentes:

- uno al interior de la organización, ligado a la calidad intrínseca de los materiales y a la tecnología de fabricación (calidad del producto/proceso);
- uno externo a la empresa, relativo al servicio al cliente.

Mientras el componente "externo", el servicio al cliente, es un instrumento de *marketing-mix* (mezcla de marketing) definido como "accesorio" al producto *(véase* el parágrafo 2.2.3), la calidad de fabricación es un aspecto estrictamente productivo. La empresa debe prever, con base en las características técnicas del producto/proceso y en la escala de producción, un sistema eficaz de control de calidad (más hacia atrás que hacia adelante en el proceso), que asegure la conformidad de la *output* (producción) de acuerdo con los estándares requeridos. Se habla de conformidad, en cuanto que el objetivo de la empresa es el de obtener la máxima calidad del producto, no en valores absolutos, sino en relación con los recursos disponibles.

De hecho, para el servicio posventa el aspecto básico es el *trade off* (intercambio) entre el beneficio (percibido por el consumidor) y una mejor calidad de la oferta, y los recursos empleados en el mencionado mejora-

miento de la calidad. Es necesario, en otras palabras, llevar la búsqueda de la calidad al punto en el cual el beneficio del mejoramiento del producto sea superior al costo del resultado obtenido.

2.1.4 LA DISPOSICIÓN DE PLANTA*

Apéndice natural del anterior parágrafo, es la representación de la disposición del área de producción de la empresa, obviamente para aquellas empresas en donde ésta desempeñe un papel muy importante. La representación gráfica del proceso y de las máquinas utilizadas para la producción tienen la misma función de las gráficas que acompañan las tablas: en ésta, el grupo de interés se encuentra en capacidad de visualizar en una gráfica a manera de ejemplo, la descripción más o menos técnica del proceso del cual se habla en el parágrafo precedente.

Puede tratarse de una nueva planta, de una nueva sección o de una reestructuración de un área productiva de la empresa; en realidad, la gráfica de la disposición de planta es el elemento dentro de todo el plan, en el cual se refleja mejor el profesionalismo del empresario/gerente, que muestra el grado de profundidad del nuevo proyecto antes de su presentación. De la disposición de planta surge además el estudio de la relación entre el espacio productivo y los recursos humanos; un equilibrado y armónico peso entre los dos componentes puede tener sensibles repercusiones positivas en la productividad y eficiencia de los recursos utilizados.

2.1.5 LA MAQUINARIA

En esta sección no es necesario extenderse mucho; generalmente es suficiente un listado de las actividades materiales (y no materiales) que se desarrollan en el nuevo proyecto. Como tal información interesa mucho a eventuales inversionistas (piénsese en un banco que puede otorgar un crédito sobre los equipos exigiendo una garantía real –colateral**- como garantía de la financiación), es útil insertar una nota en la cual se evidencie, para cada uno de los bienes, su estado físico, la garantía, el medio de pago, (es decir, si va a adquirirse de contado o a crédito, en arrendamiento financiero u operativo[4], o con un mutuo) y, finalmente, el valor de remate, en

* Nota de! T: *Lay-out* en el texto original
** Nota del T: *Véase* la explicación del concepto colateral en el capítulo 3, parágrafo 3.2.2, "Deudas con bancos e instituciones financieras".
4. El arrendamiento es financiero *(leasing*) si la sociedad lo adquiere de terceros mediante la financiación de una sociedad de arrendamiento financiero; en cambio, es operativo en caso de que la financiación se conceda directamente a la sociedad productora del bien objeto de la transacción.

caso de liquidación de la inversión (relacionado con la existencia de una solicitud en el mercado del bien "utilizado").

En cambio, informaciones como el plan de amortización no deben ser incluidas aquí, pero serán suministradas luego, concomitantemente con los cálculos económicos en la segunda parte del plan de negocios *(véase* el parágrafo 6.1).

2.2 EL PLAN DE MARKETING

Hemos llegado así a una sección de suma importancia en el plan económico-financiero. Aquí el empresario/gerente debe demostrar después de la planificación de la producción y del estudio de la organización de la empresa que está en capacidad de desarrollar con concreción un plan de ventas: en otras palabras debe anexar a las estrategias y los objetivos a largo plazo de la empresa, las estrategias y los objetivos operativos de mercadeo que guiarán la organización en los años sucesivos.

Para llevar esto a cabo, es necesario explicar de manera clara y completa el plan de ventas que se seguirá, apalancándose sobre instrumentos de "marketing" coherentes con los objetivos empresariales.

Para desarrollar un plan de marketing válido, se requiere haber adquirido toda una serie de informaciones del mercado, tanto del lado de la demanda (parágrafo 1.2), como del lado de la oferta (parágrafo 1.3). Efectivamente, e! plan debe ser definido y adaptado continuamente a la realidad externa; las estrategias, los objetivos y el consiguiente plan de acción deben seguir la evolución de la empresa y del mercado de consumo. Veremos cómo el control de los resultados es un instrumento útil en la redefinición de la política comercial de la organización.

Pero consideremos más de cerca las partes y el contenido del plan de marketing.

2.2.1 LOS OBJETIVOS

Al comenzar la elaboración de un plan de marketing mediante la formulación de los objetivos y las estrategias, se pretenden lograr los siguientes propósitos

1. Articular los objetivos corporativos a largo plazo, con un plan operativo de ventas concreto y eficaz.
2. Mostrar la coherencia de las palancas de marketing respecto a los objetivos.

3. Definir un sistema de incentivos para el personal de ventas, fundamentado en los resultados.
4. Proporcionar estándares que sirvan de parámetros para el desarrollo de la actividad; será el análisis de las desviaciones el que proporcione indicativos de la necesidad de redefinir las estrategias o los objetivos de mercado.

Es obvio que en la realización de los objetivos debe partirse del plan estratégico corporativo, sin prescindir de su filosofía o visión empresarial; en otras palabras, es necesario mantener la coherencia en todos los niveles de la planificación de la empresa, entre los cuales el plan de marketing no constituye, desde luego, una excepción.

Los objetivos de mercadeo pueden ser de naturaleza *cuantitativa* o *cualitativa*. Hacen parte de la primera categoría metas como el volumen de ventas o la participación deseada en el mercado; en la segunda, el mejoramiento de la percepción genérica del producto (servicio) o de algunos de sus componentes (calidad, funcionalidad, estética...) o aun la creación/reposicionamiento de la imagen de una marca comercial.

Estos objetivos deberían ser determinados a nivel de áreas estratégicas de negocios, es decir, de las combinaciones producto/mercado en torno a las cuales se construye la estrategia competitiva de la totalidad de la organización *(véase* el parágrafo 1.4). Sin embargo, si ésta es una operación suficientemente fácil, en lo concerniente a los objetivos cuantitativos (por ejemplo, el volumen de ventas de un producto al interior de su mercado objetivo), no siempre es posible en el caso de objetivos cualitativos, en los cuales a menudo una estrategia es común a diferentes combinaciones producto/mercado (por ejemplo, el mejoramiento de la imagen de un producto presente en distintas áreas de negocios) o incluso de nivel superior (como el mejoramiento de la imagen de la marca comercial de la empresa).

2.2.2 Las estrategias

El siguiente paso para la determinación de los objetivos es la definición de las estrategias encaminadas a obtenerlos. Es obvio que la estrategia será desarrollada al mismo nivel al cual se refiere el objetivo, es decir, en la dimensión del área estratégica de negocios o corporativa.

Así, si el empresario/gerente decide crear un producto de alta gama, muy costoso (estrategia empresarial), destinado a un segmento particular del mercado (estrategia de área de negocios), deberá desarrollarse una política comercial de nicho (estrategia de mercado en el ámbito de área de negocios), y perseguir un doble objetivo de mercado, cualitativo (creación

de una imagen de estatus) y cuantitativo (un determinado volumen de ventas).

De otra parte, una estrategia similar tropezaría con una meta de cliente objetivo identificado en el mercado masivo, con volúmenes esperados de venta muy elevados; es factible que los clientes interesados en el producto sean limitados numéricamente, y que la misma política de imagen como "producto de estatus" tropiece con una amplia difusión. Se destaca de esta manera el concepto de una necesaria coherencia trasversal de estrategia en varios niveles, y de una fórmula empresarial de fondo.

Pero veamos nuestra política de nicho: la empresa, al perseguirla, ha iniciado, por ejemplo, una campaña promocional en revistas especializadas, cuyo lector promedio coincide con el cliente objetivo, y ha colocado el producto en una franja alta de precio. Estos dos elementos, la promoción y el precio, hacen parte de la llamada mezcla de *(marketing-mix),* o sea aquel conjunto de variables sobre las que el empresario/gerente se apalanca para adaptar el producto a las exigencias y características del cliente objetivo. Éstas serán objeto de análisis en el próximo parágrafo.

2.2.3 LAS PALANCAS

Los componentes de la mezcla de marketing, llamados también palancas de marketing, son cuatro.

1. Producto (servicio).
2. Precio.
3. Promoción/publicidad.
4. Canales de distribución/venta.

Producto (servicio)

No tenemos necesidad de detenernos en este punto -ya tratado en el parágrafo 1.2-, en el cual el producto (servicio) se define no tanto mediante sus rasgos físicos, sino por el conjunto de las funciones que desempeña y de las necesidades que satisface. Gracias a esta interpretación, y gracias a la fase sucesiva de combinaciones con el mercado (área estratégica de negocios), la variable producto ya fue analizada en relación con la exigencia del mercado y por tanto no se requiere ninguna profundización.

Sin embargo, identificar los componentes del producto que determinan la venta, significa actuar aún a un nivel estratégico; de hecho, el conocimiento del mercado es el requisito que permite definir un producto que

responda a las exigencias del consumidor y que, por consiguiente tenga éxito. El siguiente nivel, el operativo, se compone de las siguientes fases.

1. Producción física del producto.
2. Creación de los "accesorios" del producto.
3. Comercialización del producto mismo.

En relación con este último punto, al interior de una estrategia comercial coherente con el plan estratégico general de la organización, el empresario/gerente debe concertar un esfuerzo de marketing concreto dirigido a valorar las características en las que se basa la motivación de compra (satisfacción de la necesidad de consumo).

Por ejemplo, las características físicas del producto; en caso de que la estética y la presentación en general del mismo resulten ser los factores determinantes en la elección del consumidor, la correspondiente palanca de marketing del producto se resuelve principalmente mediante la definición del correcto empaquetado *(packaging) y* la valoración de los otros componentes estéticos.

En todo caso, por producto no entendemos sólo la unidad física del *output* de producción, sino también todos los otros componentes interrelacionados en la oferta de la empresa, calificados como "accesorios" e incluidos en el precedente punto 2. Un ejemplo de accesorio es el servicio posventa de garantía y asesoría al consumidor, un componente inmaterial del producto, pero no por esto menos importante.

Se insiste, por último, en que, como el producto, también las sucesivas palancas de marketing deben ser consideradas coherentemente en la dimensión de las áreas de negocios.

Precio

El componente precio reviste una función de absoluta relevancia en las políticas comerciales de la organización. El empresario/gerente, al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico, debe tener en consideración preliminar algunos elementos.

A nivel de producto:

- elasticidad/inelasticidad (rigidez) de la demanda;
- percepción del componente precio.

A nivel de la empresa:

- estructura de costos;
- plan de ventas y nivel de rentabilidad esperado.

La *elasticidad/inelasticidad de la demanda* es una característica del mercado que depende de múltiples factores; en primer lugar, el precio. La demanda de consumo relacionada con el bien en cuestión puede caracterizarse, ya sea por una alta (elasticidad) o baja (inelasticidad) fluctuación de los volúmenes de venta, al variar el precio. Cuando las oscilaciones sensibles del precio no determinan consiguientes oscilaciones de la demanda, que permanece sustancialmente estable, el producto se define como inelástico al componente precio. Este caso se presenta cuando hay dependencia del mercado de consumo respecto a un producto; casi siempre, es muy acentuada a corto plazo, mientras que, a mediano y largo plazo, las oscilaciones de precio pueden inducir modificaciones en la actitud de los consumidores, (o en relación con la aparición de productos sustitutos, *véase* la siguiente síntesis).

En resumen, tenemos tres elementos que, en general, determinan la elasticidad o la inelasticidad de la demanda.

- El *factor tiempo:* hemos visto que a corto plazo, cuando las condiciones permanecen constantes, la curva de la demanda es más rígida o inelástica.
- La *presencia en el mercado de productos competidores:* se trata de productos no necesariamente semejantes, o incluso no pertenecientes a la misma clase de mercancía, pero comparables en las funciones que cumplen y en las necesidades que satisfacen; de este modo, se dirigen al consumidor, satisfaciendo la misma motivación de compra. Posterior elemento de análisis es el grado de sustitución de los mismos: cuanto mayor es la capacidad de satisfacer las mismas características de consumo, mayor es la elasticidad del producto.
- La *diferenciación:* entendida como la imagen de la empresa o del producto, real o sustancial (percepción del mercado), en relación con el precio. Todas éstas son características que implican un posicionamiento del producto respecto al de la competencia. Cuanto mayor sea el nivel de diferenciación, mayor será la inelasticidad de la demanda del producto; esta variable puede yuxtaponerse a la de la presencia en el mercado de productos competidores; no obstante, añade al análisis, posteriores elementos que pueden influir en la demanda. Supongamos dos productos X y Y perfectamente idénticos y sustituibles en el consumo; el producto X ha sido objeto de una agresiva campaña promocional, al contrario del producto Y. también nuevo en el mercado. Si permanecen iguales las otras condiciones (por ejemplo, la imagen de la empresa productora), es posible que el producto X goce de una visibilidad y difusión en el mercado netamente

superior, no obstante cumpla las mismas funciones de Y y tenga un precio al público superior. Esto explica cómo el perfecto grado de sustituición del producto, *per se,* no implica elasticidad de la demanda, en cuanto el factor determinante de consumo puede ser simplemente la percepción del producto, y no sus características físicas o funcionales.

Por último, es necesario introducir un posterior elemento de análisis que complete el tratamiento del argumento sobre la elasticidad/inelasticidad de la demanda: el *comportamiento no homogéneo* de los consumidores al cambiar las variables del marketing.

Veamos un ejemplo que considera la variable precio: no son pocos los casos en los cuales la demanda de un producto sea elástica por debajo de un determinado nivel de precio, y rígida o inelástica por encima de tal nivel (o viceversa). Es decir, las dos características pueden convivir, y la reacción de la demanda puede cambiar drásticamente al modificarse una o más palancas de marketing.

Consideremos la hipótesis del caso de un licor de marca, cuya imagen determina cierta rigidez del mercado de consumo: en otras palabras, la percepción de la calidad del producto es alta gracias a las políticas de marketing desarrolladas por la empresa en los últimos años, y esta percepción premia a la empresa que resulta líder en participación en el mercado, no obstante un precio elevado al público; los numerosos licores de la competencia, totalmente iguales desde la óptica del gusto y la calidad, aun vendidos a precio sensiblemente inferior, tienen participaciones marginales del mercado. La demanda del licor de marca se presenta rígida: de hecho, aunque el precio aumentase, por ejemplo 10%, el número de consumidores que reaccionarían cambiando la preferencia de compra hacia los productos de la competencia sería limitado. Éste es el típico caso en el cual la diferenciación del producto en términos de imagen es mucho más fuerte que la característica de perfecto grado de sustitución con productos del todo similares que deberían, en cambio, determinar una fuerte elasticidad en el consumo.

¿Pero si el precio aumentase 40%? Podría verificarse una caída en las ventas del licor de marca; es decir, la percepción del valor diferente del licor de marca no sería suficiente para justificar, ante los ojos del consumidor, el nuevo nivel del precio. Vemos, entonces, cómo una demanda relativamente rígida puede trasformarse en perfectamente elástica.

El ejemplo referido ha sido llevado deliberadamente al extremo, suponiendo un crecimiento de los precios igual a 40%. Sin embargo, debe

introducirse en el análisis un posterior elemento de evaluación: el nivel corriente de precio del producto. De hecho, ni el precio del licor de marca ha estado ya cerca del límite más allá del cual la percepción del producto no ha podido justificar el costo para el público, habría bastado simplemente un aumento de 5% en el precio para determinar una caída en las ventas. En otras palabras, el empresario/gerente debe ser consciente de la posición del propio producto al interior de una demanda particular (área de negocios), antes de determinar el precio.

Otra variable importante en la valoración del componente precio, en calidad de palanca de marketing, es la *percepción del precio* por parte del consumidor. En el caso del licor de marca, hemos visto cómo, gracias a una política de diferenciación, la empresa productora estaba en capacidad de aplicar un precio sensiblemente superior a aquel de los productos análogos de la competencia. Sin embargo, no hemos dicho que sea el precio mismo el que juega frecuentemente un papel psicológico en la motivación de compra, es decir, que sea por sí mismo componente de la diferenciación. En síntesis, no sólo efecto de la diferenciación, sino también causa de la misma. El consumidor, en otras palabras, también percibe una calidad más elevada del producto, porque el costo del mismo es más alto.

En caso de que el producto esté unido a una motivación de compra dependiente de la capacidad psicológica de la percepción del precio, debe incluirse esta consideración al interior de una estrategia de marketing; de hecho, una connotación de "estatus" del producto y, por tanto, su imagen de marca, se asocian siempre a una menor accesibilidad del producto mismo en términos de precio.

Al mismo tiempo, al considerar el precio del mercado, la empresa debe examinar atentamente la *estructura de costos.* Sin una cuidadosa y eficaz gestión contable de control de costos, de hecho, una empresa opera sin guía en el mercado, aparentemente, genera utilidades, pero, en realidad, acumula pérdidas que pronto decretarán la quiebra de la empresa. O incluso, sin llegar a tal extremo, obtiene utilidades inferiores a las posibilidades reales, porque adopta una política errada de precios: todos los productos obtienen un margen con base en una equivocada repartición de costos entre las líneas de producción, de tal modo que, según tal repartición, algunos productos logran márgenes extremadamente elevados, mientras que otros se venden por debajo del costo de producción.

Y esto sucede porque la mayor parte de las empresas adopta el sistema del *mark-up* en la definición de precios: método que consiste en que a partir del costo de producción de un solo producto, se añade un margen que cubre los gastos generales, y se define finalmente el *mark-up* (o sea el mar-

gen) de rentabilidad deseado, obteniendo así el precio del mercado. El sistema se basa en un supuesto fundamental, según el cual después de haber determinado correctamente los costos, al dejar de regir este supuesto, dicha atribución del *mark-up* pierde su significado, y la empresa opera sin control en el mercado.

El método que se acaba de exponer presenta, sin embargo, un gran defecto: ignora el mercado y, por tanto, el plan de ventas. El precio, de variable de marketing, se trasforma así en un dato constante y predeterminado. De este modo, se pierde un factor estratégico de la política comercial de la organización.

De hecho, efectuar las proyecciones de ventas del producto sobre una base anual por nivel de precios añade una información muy importante en nuestro análisis: el nivel de rentabilidad esperado de la actividad. Supongamos que una empresa opera con un eficaz control de gestión y que los costos en la base de la definición de los precios son correctos. El empresario/gerente, después de haber estudiado atentamente el mercado en la dimensión de cada una de las áreas de negocios, y después de haber definido un correspondiente esfuerzo de marketing, proyecta el resultado esperado de la política comercial en el plan de ventas; es decir, está en capacidad, siempre a nivel de estimativos, de determinar la utilidad esperada de la empresa en el periodo, objeto de su proyección.

Además, al variar el componente precio, puede observarse el efecto sobre los estimativos de venta, y determinar así las variaciones de beneficio. El objetivo es no sólo tratar de maximizar la rentabilidad, sino determinar también los márgenes que la empresa tiene al emprender sus estrategias comerciales. Recurramos a un ejemplo.

Nuestra empresa comercializa algunas líneas de producto dirigidas a consumidores de *targets* diferentes. En algunas áreas de negocios, la demanda es rígida al componente precio, mientras en otras es elástica. Dado que los productos ofrecidos son diferentes, es posible formular políticas de precio diferentes, según el mercado de referencia para las distintas líneas de producto, alterando un *mark-up* que había sido aplicado de manera homogénea a toda la producción. Así, ni las otras condiciones permanencen iguales, los productos de demanda rígida se venden a precios (y márgenes) más elevados, mientras que los productos de demanda elástica se comercializan a precios casi al límite del costo. Esto puede deberse al hecho de que los productos de demanda elástica, a aquel nivel de precio, logran significativos volúmenes de venta y, por tanto, obtienen un discreto nivel de rentabilidad, si bien los márgenes unitarios sobre el producto son muy reducidos.

Es necesario precisar cuál es el *límite de precio* bajo el cual la empresa no debería operar jamás: el costo variable (total). Veamos por qué.

Los costos fijos son costos que la empresa, al menos a corto plazo, debe sostener, sea que produzca o no. En otras palabras, son costos independientes de la actividad de producción. Por definición, el *costo variable* es el costo incremental que la empresa asume cuando activa la fabricación de un producto. Si al final este producto se vende a un precio superior al costo incremental asumido para su elaboración, la empresa obtiene un margen que va a cubrir parte de los costos fijos. En otras palabras, la empresa, aparentemente, siempre tiene pérdidas, pero la incidencia de la perdida misma disminuye en relación con el margen realizado en la venta de lo que se produce. Esto sucede mientras la suma de los márgenes (entendidos como la diferencia entre precio y costo variable) de los productos vendidos no iguale los costos fijos: después de este umbral (para aclarar el término *break-even véase* parágrafo 2.2.5) la empresa obtiene una utilidad.

Con el fin de aclararlo, presentamos enseguida un esquema de profundización que verifica tres hipótesis: precio inferior, igual o superior al costo variable unitario.

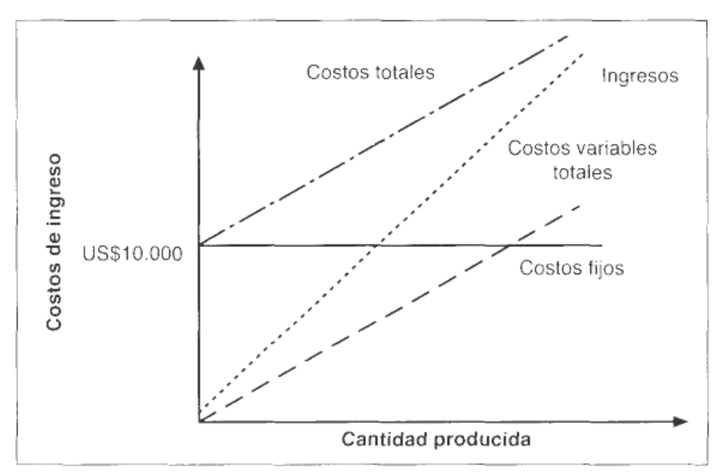
El límite de precio

Consideremos para los tres casos un producto con precio de venta unitario igual a US $1.000 y costos fijos iguales a US$10.000.

Hipótesis 1

Costo variable unitario = US$600.

La empresa, al iniciar la producción, obtiene márgenes superiores al costo variable, es decir, al costo adicional de producción y

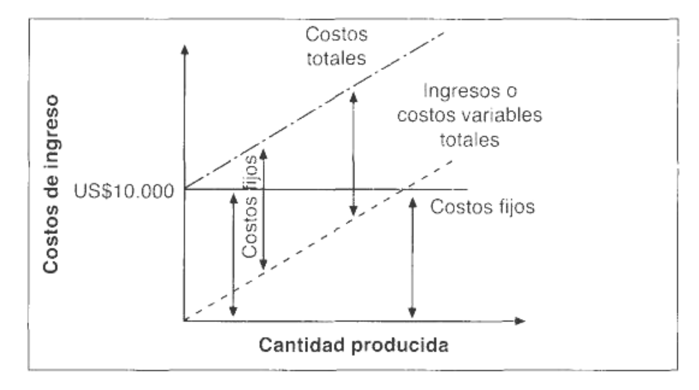


venta que se añade a los costos fijos de estructura. De este modo, las ventas contribuyen a cubrir los costos fijos hasta igualarlos en el punto de equilibrio, más allá del cual se realiza una ganancia del negocio.

Hipótesis 2

Costo variable unitario = US$1000.

Para la empresa es indiferente producir o no, ya que mantiene de todas maneras el mismo monto de los costos fijos, represen-



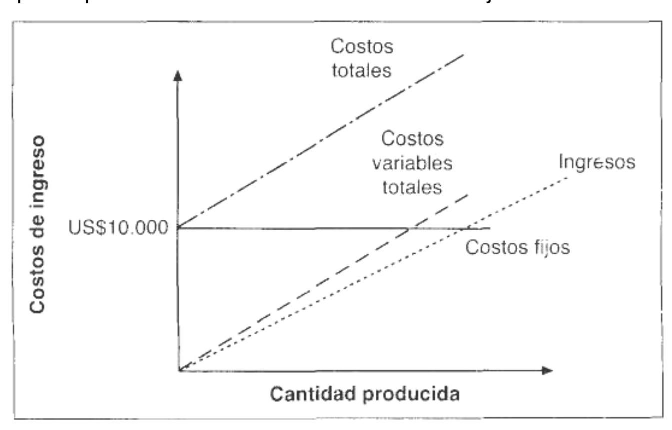
tado en el gráfico por la distancia entre la recta de los ingresos (que coincide con la de los costos variables totales) y la de los costos totales.

En otras palabras, la empresa tendrá siempre una pérdida constante igual al valor de los costos fijos totales (US$10.000) y no llegará nunca al punto de equilibrio entre costos e ingresos.

Hipótesis 3

Costo variable unitario = US$1200.

Las ventas no sólo no contribuyen a cubrir los costos fijos, sino que empeoran la situación económica en su conjunto. Si decide



producir, de hecho, la empresa asume, además de los costos fijos, el costo neto incremental de la producción dado por la diferencia entre el costo variable unitario y el precio de venta.

Por ejemplo, si se produce y se vende una unidad de producto, la pérdida sería igual a US$10.000 (costos fijos) + US$200 (diferencia entre ingresos y costo adicional de producción).

Es útil, sin embargo, hacer algunas reflexiones.

1. Puede suceder que la empresa decida, por razones de estrategia, operar a *pérdida* en determinados segmentos del mercado, y fije así los precios de algunos productos por debajo del nivel del costo total o incluso del costo variable, como en el caso de la hipótesis 3.

   Tener pérdidas en algunas áreas de negocios (para evitar, por ejemplo, el ingreso de nuevas empresas competidoras) pudiera ser posible, incluso sin efectos sobre la rentabilidad total de la empresa: de hecho, las altas ganancias conseguidas en las áreas de más alto *mark-up* (por efecto de la política comercial) pueden compensar plenamente las pérdidas registradas en las áreas de *mark-up* nulo o negativo, manteniendo inalterado el resultado económico general.
2. En otra hipótesis, la empresa decide *operar a márgenes "industriales"*[5] contenidos en algunas áreas de negocios, porque no conoce la exacta elasticidad de la demanda. Y así, contrariamente a la hipótesis anterior, en la cual era consciente del hecho de que desde el inicio habría obtenido pérdidas, en este caso el efecto de esta política es incierto. De hecho, si la demanda se muestra muy reactiva (es decir elástica) a la disminución del precio, volúmenes considerables en las ventas pueden trasformarse en un nivel de utilidad inesperado. Y, al contrario, en caso de elasticidad inferior a las previsiones, el débil crecimiento en las ventas no compensa la marcada erosión del margen y la empresa obtiene pérdidas. Sin embargo, la proyección de ventas (y de utilidades) en las otras áreas de negocios puede indicar márgenes de ganancias suficientes para compensar el eventual impacto negativo, en el caso de una decisión errada. Puede existir, en otras palabras, un cierto margen de maniobra al implantar una política comercial "experimental".

[5] "Industriales" en cuanto la empresa aplica un *mark-upsobte* el costo industrial del producto, y no sobre el costo que comprende la participación en los gastos generales (que, depende de los volúmenes de venta aún inciertos en esta fase de determinación del precio).

Finalmente, una nota: al determinar los precios, es necesario no olvidar que se está hablando de precios, sin tener en cuenta los descuentos, abonos, primas, crédito comercial. Todos éstos, son elementos que erosionan la rentabilidad de una empresa, y deben tenerse en cuenta para que el precio de catálogo sea definitivamente aumentado con el fin de tener más en cuenta la realidad. En este sentido, es útil conocer, por parte de quien se asoma por primera vez a un mercado, las costumbres comerciales de los descuentos y de las otras condiciones de pago, además porque los descuentos de precio, sobre todo en las ventas comerciales[6], tienen una fuerte capacidad psicológica de compra.

Publicidad I promoción

En esta área del *marketing-mix* se incluye toda una serie de iniciativas relacionadas con la estrategia de la comunicación dirigida a la promoción del producto (servicio) de la empresa: publicidad directa e indirecta, promoción, y *merchandising.* El objetivo último de estos instrumentos de marketing es influenciar los esfuerzos de consumo de la clientela, con el objeto de promover las ventas. Pero analicémoslas más detenidamente.

Publicidad Se trata de la categoría más amplia, porque bajo su nombre se incluye una serie de iniciativas de naturaleza también muy diferente, pero que tienen en común la finalidad de hacer conocer la empresa y sus productos al público consumidor. Artículos en periódicos o revistas, espacios televisivos, patrocinio de eventos, afiches, hasta la participación en ferias, son todas formas de publicidad.

Sólo se hace una distinción entre publicidad directa e indirecta. Por publicidad *directa* se entiende la comunicación que tiene por objeto la empresa o sus productos; por ejemplo, la adquisición de un espacio en un periódico (publicidad pagada) o una entrevista dada por el más alto directivo de la empresa, a petición de un periodista (publicidad gratuita).

Una clasificación de los canales directos de publicidad señala dos áreas de intervención *(véase* la figura 2.1).

Los *medios de comunicación* tienen el privilegio de poseer una capacidad de difusión muy elevada. Las desventajas están, por otro lado, en la escasa focalización del *target customer* (y, por tanto, en la dispersión del mensaje publicitario) y en el costo de acceso frecuentemente alto. La ventaja de la difusión y la desventaja de la escasa focalización tienden a com-

---

[6] Por venta comercial se entiende que la venta efectuada entre operadores económicos, y no dirigida al consumidor final del bien. Por ejemplo, las ventas a un negocio.

pensarse: a la escasa eficiencia del mensaje publicitario (en términos de relación audiencia alcanzada/resultado), debida al hecho de que la comunicación llega a muchos consumidores no interesados en el producto, se asocia la eficiencia del medio de comunicación, en términos de contacto con el *target* específico del mercado (expresada, por ejemplo, en la relación costo del mensaje/número de usuarios objetivo).

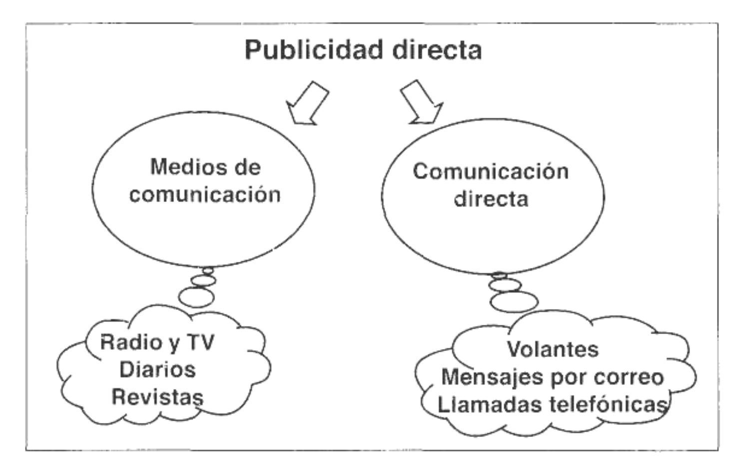


Figura 2.1 Los canales de la publicidad directa.

Estadísticamente, una campaña de publicidad efectuada con los medios de comunicación masiva puede considerarse satisfactoria si determina un incremento en ventas de 1%. Aunque tal resultado puede parecer porcentualmente modesto, frecuentemente no lo es en términos absolutos; de hecho, la amplitud del mercado de referencia es tal, que la rentabilidad determinada por el incremento en las ventas compensa, a menudo ampliamente, el costo de la iniciativa comercial. Esto también corrobora que los medios de cierta dimensión son eficaces y, por ello, convenientes sólo para productos dirigidos a un mercado masivo.

A diferencia de los medios de comunicación masiva, la *comunicación directa* tiene la ventaja de la focalización y del bajo costo comercial. La publicidad que se dirige a un segmento bien específico del mercado puede ser dirigida a los consumidores objetivo *(target customer)*, determinando así una alta eficacia de los medios de comunicación: el retorno de la inversión promocional, en términos de crecimiento de la facturación, puede ser incluso de 10% o más. Cuanto mayores son las posibilidades de identificar con precisión el mercado de referencia, más se centrarán los esfuerzos de marketing y, por tal motivo, el retorno esperado por el incremento en las ventas. La conveniencia de las dos formas depende de las características

del mercado, sobre todo la dimensión del público de consumidores. Si el mercado es difuso, es decir, mercado masivo, el costo de la comunicación directa crece sensiblemente (basta pensar en los recursos humanos empleados en el desarrollo de los contactos con el cliente potencial), hasta hacerse antieconómico respecto al empleo de los medios de comunicación masiva (que, entre otras cosas, alcanzan una audiencia muy vasta en un periodo extremadamente limitado).

La publicidad *indirecta*, en cambio, es aquella forma de comunicación que involucra el objeto de promover sólo a través de un evento externo; por ejemplo, la organización de un concierto musical al frente de un establecimiento representa un evento que indirectamente genera publicidad al local mismo. Las formas de patrocinio también pueden considerarse publicidad indirecta: una empresa que patrocina un torneo de tenis goza de publicidad ante el público que se reúne en torno al evento.

Promoción Hacen parte de esta variable de la mezcla de marketing aquellos instrumentos encaminados a ampliar la difusión/comercialización del producto mismo en el mercado de consumo, mediante formas de incentivos poco comunes. El elemento que la caracteriza es, entonces, más allá de la naturaleza de tal instrumento, su utilización esporádica; un descuento aplicado al lanzamiento de un producto es un instrumento de promoción; si se aplica continuamente al precio del listado, se convierte en un descuento comercial.

Son ejemplos de promoción: cupón de compra, muestras gratuitas de producto, descuentos ocasionales, demostraciones, exhibidores en el punto de venta, invitación a la compra en condiciones particulares, etc.

Merchandising Es una forma relativamente reciente de realizar esfuerzos de marketing que consiste en el estudio de la presentación del producto en el punto de venta. Con frecuencia, esta operación es promovida por el productor como servicio de venta al cliente-negocio; de hecho, una eficaz exhibición del producto puede incrementar sensiblemente las ventas, con una consecuente ventaja recíproca. Así, proporcionar al cliente una vitrina para exhibir el producto es un esfuerzo promocional; el estudio de cómo debe ubicarse dicha vitrina a! interior del negocio, con el propósito de realzar el valor del producto, es un esfuerzo de *merchandising.*

Canales de distribución/venta

También es muy importante en la definición de una política comercial la selección del canal o canales de venta; para lograrlo, es crucial la correcta definición de cliente *target* del producto. De hecho, la selección del canal

de venta es una operación posterior a la identificación de la clientela de referencia (a través de la identificación del área de negocios), porque los consumidores pertenecientes a los diferentes segmentos del mercado utilizan canales bien específicos para la compra de los productos. Por tanto, a la empresa le interesa focalizar su estrategia comercial hacia aquellos canales frecuentados por los consumidores *target* con el fin de maximizar la eficacia de su esfuerzo.

Los factores que deben tenerse en cuenta al escoger un canal de venta son muchos. Veamos los más comunes.

Costo/beneficio El empresario/gerente debe comparar, ante todo, las desventajas de cada uno de los canales de distribución o venta en términos de erosión del margen de utilidad con las ventajas relacionadas con el canal mismo. En otras palabras, el objetivo es maximizar la eficacia de los recursos empleados en la venta, valorando los costos y los beneficios de cualquier opción. El análisis se focaliza entonces sobre tres puntos.

- *Canales de venta:* se determinan basándose en el tipo de recursos humanos empleados en la venta y en las técnicas empleadas para promover las mismas. Por ejemplo, la alternativa entre poseer una fuerza interna de ventas y una red de agentes externos. O el empleo de técnicas de telemarketing, o sea la promoción de ventas efectuada por operadores a través de la línea telefónica. O finalmente, el desarrollo directo de ventas vía Internet, por medio de la creación de un negocio "virtual" de la misma sociedad. En otras palabras, los canales de venta son el medio a través del cual se vende el producto/servicio.
- *Canales de distribución:* se clasifican, en cambio, en relación con los clientes a los cuales el producto se vende. Si nuestra red está formada por agentes que venden a los negocios, los negocios son los canales seleccionados para la distribución del producto. Igualmente, en caso de que se vendiese a mayoristas o agentes importadores, estos últimos serían considerados canales de distribución. Sin embargo, en el caso escogido de las ventas vía Internet, el canal (o sea el medio) de venta, coincide con el canal de distribución: los productos, entonces, son entregados al consumidor final por la empresa productora que recoge directamente los pedidos.
- *Intensidad necesaria del esfuerzo comercial:* hemos visto cómo la selección del canal de distribución y de venta debe valorarse siempre en relación con la eficacia esperada, en términos de retorno sobre las

ventas. Es necesario, de todas maneras, introducir también el concepto de eficiencia para una correcta valoración de los costos/beneficios de cualquier tipo de solución. De hecho, con base en las características y en la amplitud del número de consumidores *target,* la eficacia de un canal debe calcularse de acuerdo con la relación entre el resultado obtenido y el valor de los recursos empleados por la empresa. Así, un crecimiento indefinido del número de vendedores internos de la sociedad aumenta las ventas, pero habrá un umbral después del cual el costo adicional de un empleado-vendedor no será justificado por el aumento registrado en dichas ventas. Entonces, la intensidad del esfuerzo comercial, en términos de los recursos empleados en un canal de venta que resulte "eficaz" (vendedores internos), se determinará con base en el retorno "incremental" esperado de cada vendedor adicional.

Características del producto Estas características influyen frecuentemente de manera determinante en la selección del canal de distribución y/o de venta. Por ejemplo, un producto perecedero debe venderse según medios y canales que garanticen la integridad física hasta el momento de la compra por parte del consumidor final. El empresario/gerente debe considerar este último elemento de evaluación, antes de definir ésta variable de *marketing-mix.*

Características de mercado No se ha dicho que el canal teóricamente perfecto para el producto esté disponible en el mercado. Consideremos el caso de un producto que se ha introducido en un país después de que su venta se haya experimentado con gran éxito en otras naciones a través de los canales de gran distribución. En ese país, gracias al contexto socioeconómico, el mercado del consumidor objetivo es totalmente similar al de los otros países; sin embargo, la gran distribución no está absolutamente desarrollada o ha estipulado contratos de exclusividad con productos de la competencia, típicas condiciones "externas" de mercado que obligan a redefinir la política comercial a través de canales de venta alternativos.

Estrategia de la mezcla de marketing La selección del canal de distribución/venta es sólo uno de los componentes de la mezcla de marketing. Como tal debe ser coherente con todo el plan de marketing definido por la empresa. Por ejemplo, la adopción de un canal podría estar en contraste con la imagen que desea construirse en torno al producto, sin olvidar que esta elección está interrelacionada también con otros factores como el precio, la promoción, la publicidad.

2.2.4 EL PLAN DE VENTAS

Para desarrollar un plan de ventas, es necesario escoger la técnica de investigación y el nivel de análisis.

Técnica de investigación

Hay diferentes metodologías que proporcionan una guía para la definición del estimativo de ventas. De éstas recordamos algunas:

- técnicas de análisis histórico de las tendencias de venta (estimativos cuantitativos);
- técnicas de proyección al futuro (estimativos cualitativos-cuantitativos);
- combinación de las dos técnicas.

Entre las primeras utilizables en caso de actividad existente, tenemos:

- extrapolación histórica;
- tendencia sectorial.

Entre las segundas, están incluidas técnicas que emplean:

- factores del mercado;
- investigaciones de mercado;
- estimativos y opiniones de los expertos.

En realidad, como se indica en el punto tercero, sucede con frecuencia que las técnicas utilizadas son en realidad una combinación de las que se acaban de exponer.

Unen, en otras palabras, el resultado obtenido con métodos de proyección cuantitativos de las ventas, con evaluación y juicios personales de quien efectúa el sondeo o investigación o de quien ha emitido un parecer al respecto.

Extrapolación histórica Son técnicas matemático-estadísticas que, partiendo de los resultados comerciales de los años precedentes, proyectan en el futuro escenarios de venta basados en el comportamiento de la demanda en el tiempo. En la proyección, el comportamiento de las ventas anteriores debe ser ponderado sobre la base de los siguientes elementos.

- ♦ *Tendencia de base:* es el crecimiento de la facturación, medible a largo plazo, es decir, el comportamiento del mercado en ausencia de

factores perturbadores a corto plazo (estacionalidad. ciclos...), que son promediados en un horizonte temporal amplio.

- *Ciclos:* en general, la oscilación que históricamente influye el comportamiento de cada economía, o sea la alternancia tras periodos expansivos y recesivos.
- *Estacionalidad:* la influencia de la temporada (incluida en el periodo considerado en la proyección) sobre las ventas. Es el factor que con mayor intensidad influye en el comportamiento de las ventas a corto plazo.

Tendencia sectorial Método que aplica a la empresa la proyección de crecimiento referida al sector al que pertenece. La técnica de sondeo o investigación es tanto simple como aproximativa: partiendo de la participación actual en el mercado por parte de la empresa, sobre el total de la facturación del sector, se aplican tales porcentajes sobre el estimativo del crecimiento de las ventas del sector mismo. Se presupone, entonces, que la empresa registra una tasa de crecimiento en línea con la de las otras empresas, sin ganar ni perder participación en el mercado.

Estas dos primeras técnicas cuantitativas presuponen de todas maneras que no se presentan eventos en ei horizonte temporal de la proyección, capaces de cambiar el escenario, ya sean externos al sector (una nueva legislación, una fuerte devaluación de la moneda etc.) o internos de la empresa misma (una nueva adquisición, una nueva tecnología de producción que exija cambios sensibles en el costo del producto o en las características de la oferta, etc.) De manera que el pasado pueda considerarse un buen indicador para el futuro.

Factores de mercado El objetivo de este enfoque es unir el desempeño de las ventas a uno o más factores de mercado fuertemente correlacionados con la facturación. Si, de hecho, se tienen a disposición informaciones y estimativos sobre estos factores, entonces es posible llegar indirectamente a predicciones de venta. En general, estos factores son datos estadísticos.

Consideremos, por ejemplo, una empresa que produce cascos para motociclistas. No se dispone de cálculos oficiales en este mercado, al contrario del mercado de las motocicletas, cuya proyección de crecimiento para el año siguiente es de 10%. Conociendo el grado de correlación entre los dos mercados (supongamos que sea igual a 0.70. es decir, por cada 100 motos vendidas se tienen 70 nuevas adquisiciones de cascos), es posible obtener un estimativo del valor total del mercado en el cual se encuentra la empresa en cuestión.

E incluso el paso siguiente sería utilizar el método de "'la tendencia sectorial", aplicando al valor del facturado del sector la participación actual del mercado por parte de la empresa productora de cascos, para así llegar al plan empresarial de ventas.

Sondeos o investigaciones de mercado Se diferencian de los factores de mercado en cuanto ofrecen informaciones directas sobre el mercado de la empresa, sin necesidad de establecer correlaciones con otros mercados. Los datos de mercados pueden obtenerse de diferentes maneras: sondeos estadísticos macroeconómicos, prueba o test de mercado, entrevistas, estudios sectoriales...

Estimativos y opinión de expertos La proyección del escenario se basa únicamente en proyecciones "subjetivas" de expertos del sector y de los mercados de referencia.

Nivel de análisis

El plan de ventas se desarrolla en dos fases, la de los cálculos, en la cual se determinan las cifras de las proyecciones, y la de la esquematización de los resultados.

En la primera fase, la elaboración de los *estimativos de venta,* las exigencias del sondeo sujetan la libertad del investigador a un análisis por producto o a un nivel agregado superior.

- Dentro de las *líneas de producto,* por ejemplo, existen productos particulares que muestran una proporcionalidad directa en relación con las ventas; por tanto es posible considerar las ventas de manera conjunta. Si una sociedad produce artículos de porcelana para la mesa, es posible que las tazas de té y sus respectivos platicos se vendan conjuntamente: es útil en este caso hacer estimativos de venta agregados de los dos artículos.
- Diferente es el caso de los *pedidos mínimos de venta,* cuando el producto se vende al público en una determinada "cantidad" mínima. Puede tratarse del mismo artículo, si por ejemplo la empresa vende más de una unidad de "confecciones," dado el valor extremadamente modesto del producto. O puede tratarse también de confecciones compuestas de diferentes productos.

Es obvio que la selección efectuada en los agregados de venta de los productos impone el uso del mismo nivel de agregación al momento de determinar los costos de fabricación.

La fase siguiente de la elaboración del plan de ventas consiste en la presentación de los resultados de los escenarios de venta, agrupando los datos bajo diferentes niveles de sondeo posibles, como por ejemplo:

- producto/línea/lote;
- clase de producto (naturaleza de la mercancía);
- área de negocios;
- canal de venta;
- cliente;
- agente;
- área geográfica;
- condiciones de pago.

La última variable, trasversal, respecto a las antes mencionadas, es el tiempo. Los datos de venta pueden presentarse de dos maneras.

♦ Con horizontes temporales diferentes (según la proyección en el tiempo efectuada en el análisis de venta): generalmente se emplean planes a tres años.

♦ Con diferente grado de periodicidad: anual, mensual, semanal, estacional... La descomposición de los datos de ventas en periodos cortos es eficaz porque evidencia un factor importante, como la estacionalidad de las ventas, o porque proporciona de todas maneras más informaciones respecto a un dato agregado (por ejemplo, el supuesto desempeño de ventas mes por mes, en lugar de la proyección del total después de los primeros 12 meses). Este procedimiento de desagregación de los datos debe buscarse de todas maneras hasta lograr un nivel eficaz de sondeo, límite después del cual sería no solo inútil, sino que entraría en contradicción con el objetivo perseguido de claridad en la representación de las proyecciones de venta.

2.2.5 EL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO *(BREAK-EVEN)*

El *break-even* de ventas consiste en la determinación y representación del punto de equilibrio entre costos totales e ingresos de venta expresado en términos de volumen de ventas *(véase* la figura 2.2).

El punto de equilibrio se determina así:

Pr = precio unitario del producto

Cf = costos fijos totales[7]

CvT= costos variables totales (industrial más comercial)[8]

Q = unidad mínima de producto para producir y obtener el punto de equilibrio.

$$Q = Cf/(Pr-CvT)$$

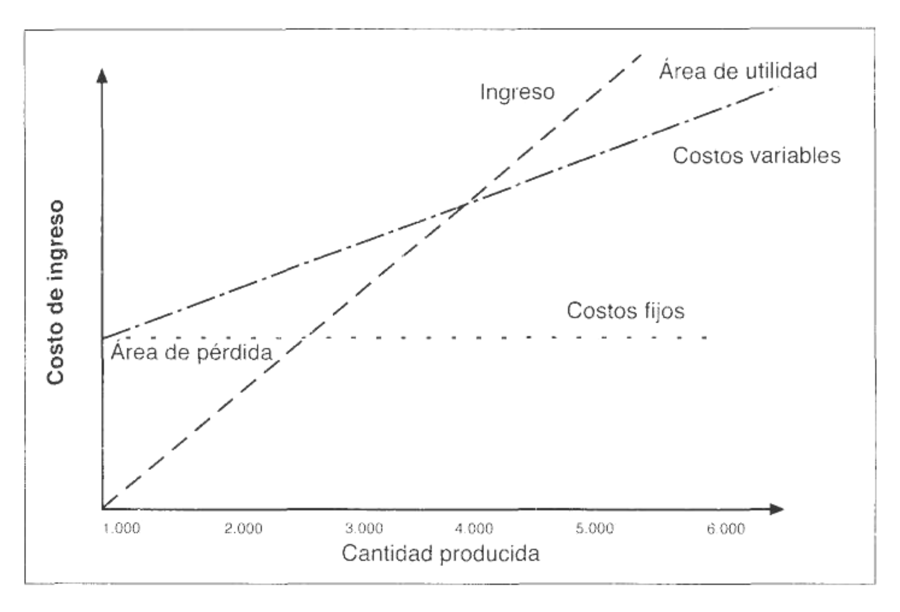


Figura 2.2 Gráfico del punto de equilibrio operativo *[break-evenpolnt).*

Del gráfico se deduce que, en correspondencia con un nivel de producción de 4.000 unidades de producto, la empresa llega al punto de equilibrio, o sea al cubrimiento total de sus costos (fijos + variables), ni ganando ni perdiendo por su actividad. En consecuencia, por debajo de las 4.000 unidades, la empresa produce con pérdida; por encima, obtiene utilidades.

---

7. Son todos aquellos costos que no varían al variar la cantidad producida: amortizaciones, *leasing,* alquileres, gastos generales, personal administrativo, (en general, todos los no involucrados en la producción). En otras palabras, costos que la empresa asumiría aun si interrumpiese el ciclo de producción.
8. Son aquellos costos que varían al variar la cantidad producida: materias primas, energía eléctrica de producción, trasportes, mano de obra directa, servicios externos. O sea los costos que desaparecerían si la empresa interrumpiese el ciclo de producción.

En caso de que quisiéramos obtener el dato del punto de equilibrio expresado en la facturación, en lugar del volumen de producción, bastaría multiplicar los dos miembros de la ecuación por el precio unitario del producto, Pr:

$$Q \times Pr = \{Cf/(Pr - CvT)\} \times Pr$$

La capacidad teórica del equilibrio de la producción se compara en este momento con dos datos:

- las previsiones de venta;
- la capacidad productiva efectiva.

Los dos datos son, en efecto, vínculos que llevan a comparar el cálculo teórico con la realidad de la empresa y del mercado: si las *proyecciones de venta* son de 3.000 unidades, la empresa deberá revisar la estrategia de mercado (modificando los elementos del *marketing-mix* para aumentar los estimativos de venta, por ejemplo, suponiendo un precio de venta más bajo; sin embargo, los efectos de este cambio deberán verificarse, porque el nuevo precio aplicado a la ecuación determinará un punto de equilibrio diferente) o la más amplia estrategia de área de negocios (modificando el producto y/o el mercado de referencia). Las mismas consideraciones valen en el caso de que el vínculo de las 3.000 unidades de producto sea un vínculo técnico, ligado a la *capacidad productiva máxima,* y no de mercado; en esta hipótesis, la solución aparentemente más simple sería ampliar tal capacidad, mediante la adquisición de nuevas máquinas y/o personal de producción.

El cálculo del punto de equilibrio es muy simple en el caso de una *empresa monoproductora.* Si la empresa produce más productos, el cálculo teórico del punto de equilibrio se convierte en una operación más compleja.

Supongamos que la empresa produce tres artículos, A, B y C, con las siguientes características:

	Precio (US$)	*Cosío variable*	*Margen de contribución (US$)*	*Manden % .sobre precio*	*Tiempo de producción (min)*	*Mareen horario (US$)*
Producto A	3.50	1.25	2,25	64	15	9
Producto B	4.00	0.75	3.25	81	30	6.5
Producto C	2.00	1.05	0,95	47,5	10	5,7

Los tres productos siguen el mismo ciclo y emplean las mismas máquinas, aunque los tiempos unitarios de fabricación son diferentes.

Los márgenes de contribución (a costos variables), o sea la diferencia entre el precio unitario de venta y el costo variable de cualquier producto, se expresan así:

- en valor absoluto (precio-costo/variable);
- en términos porcentuales sobre el precio de venta (margen/precio);
- en valor horario (margen X producción horaria expresada en 60 minutos/tiempo de producción).

En el supuesto de una capacidad productiva teórica muy amplia, superior a las exigencias del mercado, la empresa produciría las cantidades requeridas por el plan de ventas de cada producto. En caso de que, en cambio, la empresa no se encuentre en capacidad de satisfacer enteramente los requisitos del mercado, el empresario/gerente debe resolver qué prioridad asigna a la producción de A, B, C.

La respuesta consiste en asignar, en orden de prioridad de producción, los productos más rentables. En ausencia de vínculos de producción, el producto más rentable es el producto B, sea en valores absolutos (3,25 dólares) o en valores de los márgenes porcentuales sobre el precio (81%). Contrariamente, en el supuesto de vínculos de producción, la rentabilidad real se mide en función del elemento que determina el vínculo; en nuestro caso, el tiempo de la máquina de producción. Así, la rentabilidad "horaria" de los tres productos -los ingresos de la empresa que se derivan del empleo de una hora-máquina a la producción alternativa de uno de los tres productos- se mide por el margen "horario", determinado por el margen absoluto del producto, obtenido en la venta en el mercado, multiplicado por el número de unidades producidas en una hora. La información que se obtiene es que el empresario/gerente maximiza los recursos disponibles y los ingresos por venta, asignando una prioridad de producción al producto A (margen horario = 9 dólares) hasta su completa absorción de parte de la demanda, y luego, hasta la saturación de la capacidad productiva, a los producto B (6,5 dólares) y C (5,7 dólares).

Esto en relación con la decisión de producción, pero, ¿cómo se modifica el análisis del punto de equilibrio en presencia de más productos, como en el caso de A, B. C?

Es posible utilizar el mismo enfoque anteriormente visto con un solo producto, en el caso en que los productos, al ser vendidos en conjunto sigan, una proporción directa con el consumo. Es el caso de la taza de té y de su platico: la venta de un producto está ligada a la venta del otro. Así, el punto de equilibrio se determina simplemente sustituyendo el precio del producto por la suma de los dos precios, y el costo variable es igual a la suma de los dos costos variables.

Si A, B y C tuviesen también un comportamiento conjunto en la venta, en el sentido de que el consumidor compra sólo una combinación de los mismos o es la misma empresa la que vende en paquete por decisión comercial, ahora no sólo tendremos el caso análogo al de la taza y el platico de té, sino que desaparecerían las consideraciones antes expuestas sobre la decisión de producción. En efecto, de nada servirían las consideraciones sobre los productos más o menos rentables, en caso de que fueran vendidos conjuntamente o fuesen requeridos en el mercado, la mayoría de las veces, de manera conjunta; y la empresa debería tratar de elaborar los tres productos en la proporción de ventas, hasta la saturación de la capacidad productiva.

En caso de que la empresa fabrique múltiples productos vendidos en diferentes áreas de mercado, o de todas maneras con desempeños independientes en las ventas, es indispensable modificar el enfoque del análisis del punto de equilibrio. El problema es determinar la cantidad de producción de cada uno de los productos, que lleve a equilibrar los costos de la empresa. En efecto, en nuestro caso, A, B o C contribuyen a tal resultado. Si los tres productos no tienen un comportamiento común en las ventas -que permita determinar el punto de equilibrio, por medio de una curva de ingresos que refleje las ventas de las mismas combinaciones a través de determinada proporción-, entonces ¿cuántas unidades de A, B y C deberían venderse para obtener el punto de equilibrio?

La fórmula matemática expuesta es para una sola variable y, por tanto, podremos determinar, en teoría, después de cuántas unidades vendidas de A la empresa obtendría el punto de equilibrio entre costos e ingresos. O de B o de C. Pero calculándolo siempre para cada producto a la vez.

En caso contrario, podemos escoger una de las siguientes soluciones:

a) Punto de equilibrio por decisión de producción

Sobre la base de los estimativos de ventas y en presencia de los vínculos de producción, pero en ausencia de comportamientos de venta conjuntos de los productos, el punto de equilibrio se determina comparando los márge-

	Estimativos de venta	*Cantidades producidas*	*Margen de contribución unitaria*	*Margen de contribución total*	*Costos fijos residuales**
A	6.000	0 6.000	2,25	0 13.500	19.500 6.000
B	3.780	1.846	3.25	5.999,5	0,5

* Costos fijos totales - suma incremental de los márgenes de contribución.

nes de contribución (absolutos) increméntales por producto, partiendo del más rentable.

Vemos que la empresa, al decidir elaborar el producto más rentable (A) hasta cubrir las exigencias del mercado, e iniciando posteriormente la producción del segundo producto económicamente más ventajoso (B). logra el punto de equilibrio después de haber producido y vendido 6.000 unidades de A y cerca de 1.846 de B.

b) *Punto de equilibrio por competencia*

Es el caso en el cual los costos fijos de la empresa se atribuyen, de acuerdo con un criterio lógico, a cada producto. De este modo, se efectuarían tres análisis diferentes, en los cuales vendrían a calcularse las cantidades de cada producto necesarias para cubrir los "propios" costos. La empresa debe, sin embargo, haber desarrollado un método eficaz de control de gestión que pueda resolver los problemas de subdivisiones de los costos fijos comunes. O sea aquellos costos que. no teniendo una proporcionalidad directa en la producción del artículo, son arbitrariamente divisibles (ya que. frecuentemente, es arbitraria la elección del criterio de repartición) entre los diferentes productos.

El límite de este enfoque se encuentra en la determinación de '"cómo", en términos teóricos, debería llegar la empresa al punto de equilibrio siguiendo un correcto principio de competencia de costo por producto. Y no de cómo, en realidad, prevea lograrlo después. En otras palabras, este método está separado de la variable de mercado y de las previsiones de ventas.

Supongamos que el resultado de nuestro análisis indique las siguientes producciones de equilibrio: 3.000 unidades de A; 2.500 de B; 5.000 de C. Y proyecciones de ventas esperadas para el primer año: 6.000 unidades de A: 3.780 de B; 4.200 de C.

Como podemos ver , la producción teórica de C indica 5.000 unidades, frente a una absorción del mercado estimada en 4.200 unidades. El punto de equilibrio por competencia no es alcanzable; el balance entre costos e ingresos se obtiene, en realidad gracias a las mayores cantidades vendidas de los otros dos productos.

c) *Punto de equilibrio temporal*

Es el caso en el cual la cuestión a resolver, a partir del análisis no sea "después de cuántas unidades de producto/productos vendidos obtengo el balance entre costos e ingresos", sino, "después de cuánto tiempo obtengo tal resultado con base en mi estimativo de ventas".

Prosigamos con un ejemplo. Imaginemos el siguiente plan de ventas de A, B y C en los primeros doce meses de actividad.

	Ene	*Feb*	*Mar*	*Abr*	*Max*	*Jun*	*.lul*	*Ago*	*Sep*	*Oct*	*Nov*	*Dic*
Producto A	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Producto B	315	315	315	315	315	315	315	315	3i5	315	315	315
Producto C	350	350	150	350	350	350	350	350	350	350	350	350

Y los siguientes datos adjuntos necesarios para nuestra investigación:

	Precia	*Costo variable*	*Margen de contribución*
Producto A	3.50	1,25	2.25
Producto B	4.00	0.75	3.25
Producto C	2,00	1,05	0.95

Supongamos además costos fijos anuales iguales a US$19.500 y un inventario inicial igual a cero, en cuanto se trata de una nueva empresa.

	Producto A		*Producto B*		*Producto C*		*Margen total*
Meses	*Margen ($)'*	*Cant. total (Unidad)**	*Margen ($)**	*Cant. total (Unidad) '*	*Margen ($)**	*Cant. total (Unidad)**	
Ene.	1.125,00	500	1023,75	315	332,50	350	2481,25
Feb.	2.250,00	1000	2047,50	630	665,00	700	4962,50
Mar.	3.375,00	1.500	3.071,25	945	997,50	1.050	7.443,00
Abr.	4.500,00	2.000	4.095,00	1.260	1.330,00	1400	9.925,00
May.	5.625,00	2.500	5.118,75	1.575	1.662,50	1.750	12.406,25
Jun.	6.750,00	3.000	6.142,50	1.890	1.995,00	2.100	14.887,50
Jul.	7.875,00	3.500	7.166,25	2.205	2.327,50	2.450	17.368,75
Ago.	**9.000,00**	**4.000**	**8.190,00**	**2.520**	**2.660,00**	**2.800**	**19.850,00**
Sep.	10.125,00	4.500	9.213.75	2.835	2.992,50	3.150	22.331,25
Oct.	11.250,00	5.000	10.237,50	3.150	3.325,00	3.500	24.812,50
Nov.	12.375,00	5.500	11.261,25	3.465	3.657,50	3.850	27.293,75
Dic.	13.500,00	6.000	12.285,00	3.780	3.990,00	4.200	29.775,00

* valores mensuales increméntales.

De las proyecciones de las ventas mensuales de los tres productos se deduce que la empresa debería alcanzar la cobertura de sus costos fijos en el mes de agosto (margen total igual a 19.850 frente a 19.500 de los costos fijos), después de haber producido y vendido cerca de 4.000 unidades de A, 2.520 de B y 2.800 de C.

Hay que destacar cómo el paralelo entre costos fijos y margen total de contribución (cantidades producidas X margen unitario de contribución) de los puntos a) y c) es idéntico al caso del paralelo entre costos variables, costos fijos e ingresos, visto anteriormente. Entonces:

$$Q = Cf/(Pr - CvT)$$

de donde Pr - Cvt = margen de contribución = Mdc. Así,

$$Q = Cf/(Mdc)$$

O expresado en otros términos,

$$Cf = Q \times Mdc$$

En nuestro ejemplo, hemos llegado al periodo del punto de equilibrio donde los diferentes márgenes de contribución total de los tres productos han logrado y superado los costos fijos de la empresa, o sea en agosto. Matemáticamente:

$$Cf \leq Q^{A} \times Mdc^{A} + Q^{B} \times Mdc^{B} + Q^{c} \times Mdc^{c}$$

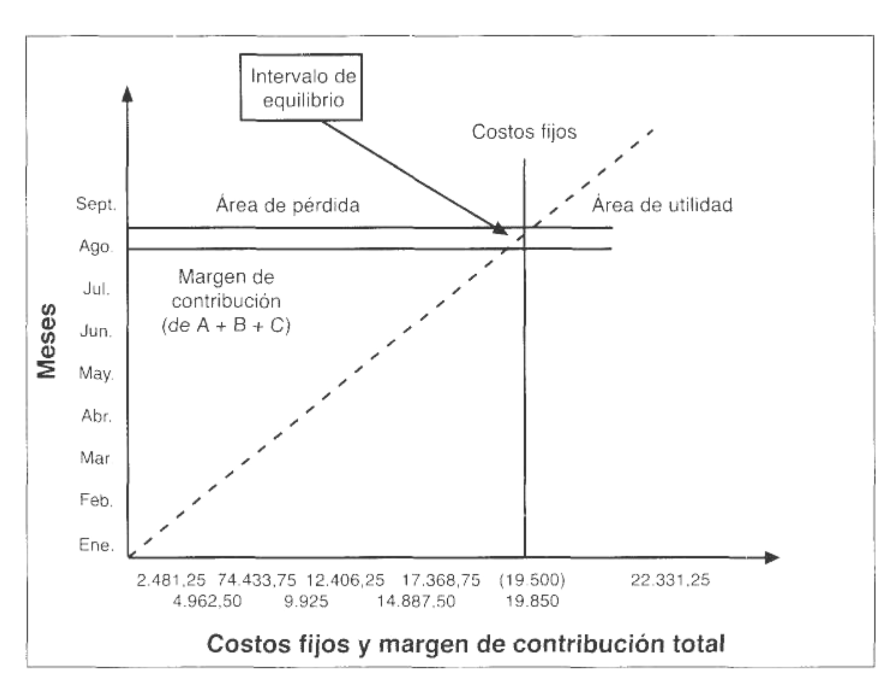


Figura 2.3 Punto de equilibrio temporal en una empresa multiproducto.

Finalmente, debemos considerar el efecto de la estacionalidad de las ventas. El ser afectadas por ésta, se debe exclusivamente al enfoque del

punto "temporal" de equilibrio, en el cual el cambio de la demanda de consumo de los productos, por efecto de la temporada o estación, se trasforma en un cambio de la inclinación de la línea del margen de contribución total.

2.2.6 EL PRESUPUESTO* Y EL CONTROL

El presupuesto de marketing

Pero, una vez determinada la estrategia comercial, ¿la empresa dispone de los recursos necesarios para desarrollarla? No siempre, lo cual implica a menudo un redimensionamiento de la política comercial, más que una búsqueda de fondos suplementarios, porque los recursos destinados a una campaña de marketing, al igual que los destinados a áreas como la investigación y desarrollo, presentan el "defecto" de no tener, la mayoría de las veces, un retorno visible e inmediato de la inversión. Piénsese en las inversiones destinadas a la creación de una marca comercial, y cuyos efectos sólo serán tangibles, a largo plazo.

De otra parte, es frecuente en la cultura empresarial (especialmente en la pequeña y mediana empresa) comenzar con el presupuesto disponible y no con el plan "teórico" de marketing, o sea el plan que, con base en los estudios efectuados, debería seguir la empresa para promover de manera eficaz la venta de sus productos.

A la luz de estas consideraciones, veamos algunos posibles enfoques de la elaboración del presupuesto.

1. Porcentaje sobre las ventas.
2. Disponibilidad de recursos.
3. Logro de objetivos.

Porcentaje sobre las ventas Consiste en correlacionar el monto de los recursos monetarios a destinar para las políticas de marketing, con un porcentaje sobre las ventas. El método, simple e inmediato, presenta, sin embargo, los siguientes defectos.

1. Está desligado de las verdaderas exigencias de un plan eficaz de marketing. Los recursos podrían ser insuficientes o exagerados respecto a los teóricamente necesarios.

---

* *N. del T.Budgeting,* en el texto original.

2. Está ligado al comportamiento de las ventas. Si bien puede ser correcto que en una empresa los recursos destinados a la promoción de las ventas se incrementen con el crecimiento de la actividad y de la facturación (con la creación, en otras palabras, de un círculo virtuoso), no siempre es cierto lo contrario: en caso de que se registre un descenso en las ventas, los fondos destinados a nuevas políticas de marketing deberían, con toda probabilidad, aumentar para recuperar la participación de mercado perdida (y no disminuir, como consecuencia de la aplicación del método).
3. No se considera el hecho de que las ventas son un efecto de las políticas de marketing, y no lo contrario. Subordinando el flujo de recursos al comportamiento de las ventas, la lógica se distorsiona; en otros términos, las ventas deberían, inicialmente, autoalimentarse para permitir un esfuerzo de marketing que le ayude, consecuentemente, a crecer.

A su vez, el porcentaje puede determinarse siguiendo una decisión gerencial autónoma e independiente al interior de la organización, o dimensionarse de acuerdo con el porcentaje promedio del presupuesto comercial sobre las ventas en vigor en el sector al que pertenece la empresa.

Disponibilidad de recursos Como ya hemos visto, se presenta con frecuencia el caso de que, en las empresas con crisis de liquidez, una de las primeras medidas tomadas por el empresario sea el recorte del presupuesto de marketing.

Si bien esta solución se adopta en una situación anómala de crisis empresarial, la actitud que subyace tras la decisión de reducir el presupuesto es asimilable a la decisión de adoptar el método de la disponibilidad de los recursos en la determinación del presupuesto mismo: considerar el marketing como área "residual", de interés marginal respecto a las otras.

En efecto, adoptar el presente método significa subordinar el presupuesto comercial a la disponibilidad residual de recursos. Tal enfoque consiste en distribuir los recursos totales a disposición de la empresa, entre las actividades consideradas estratégicas y primarias por parte de la gerencia, y sólo así, determinar luego el presupuesto de marketing en función de la importancia de los fondos aún no utilizados. Este método se expone así a la misma crítica hecha en el punto 1 del parágrafo anterior dedicado al método del "porcentaje sobre las ventas".

La búsqueda del logro de los objetivos Este es el enfoque más correcto; al adoptarlo, el empresario/gerente destina los recursos con base en los objetivos de marketing a lograr.

Esto no significa que obedezca sólo a consideraciones meramente económicas. En otras palabras, este método, para que sea eficaz, debe conjugar el "realismo" que subyace tras la definición de un presupuesto a partir de la realidad económico-financiera de la empresa (característico de los primeros dos métodos expuestos), con las exigencias del plan de marketing. En efecto, en caso de que el presupuesto sea determinado con base en los objetivos de marketing, y reducido luego a causa de una insuficiencia real de recursos, el hecho de llegar, finalmente, al mismo presupuesto definido, por ejemplo, con el método de la "disponibilidad de recursos", no implica confundir la bondad de los dos enfoques.

Aunque el resultado es aparentemente idéntico, el haber definido el monto teórico de los fondos necesarios para sostener el plan de promoción de las ventas significa, en efecto, haber comprendido las exigencias de los esfuerzos de marketing. Con la consecuencia de que no siempre se procede a un redimensionamiento de los recursos asignados a aquéllos, en virtud de un compromiso entre el plan y la realidad financiera de la empresa, pero puede llegarse también a una búsqueda de fondos suplementarios (como una nueva financiación o la ampliación de un crédito), para un completo o parcial logro de los objetivos contenidos en el plan.

A la luz de las consideraciones hechas en el parágrafo dedicado a la estrategia de la empresa {*véase* el parágrafo 1.4), el presupuesto debería definirse en los dos niveles de:

- empresa;
- área de negocios.

El presupuesto de marketing es relativo a la empresa cuando:

- los objetivos de marketing son generales y los beneficios del esfuerzo comercial recaen sobre el conjunto de productos (por ejemplo, la creación y difusión de una marca);
- hay costos comunes que no pueden atribuirse directamente a un sólo producto.

Para el segundo tipo de costos, considerando el área de negocios como el propio y verdadero centro de costos y utilidad, es útil desagregar el monto de los gastos comunes efectuados distribuyéndolos entre las diferentes áreas de negocios, con base en un criterio idóneo (por ejemplo, la facturación de cada área). De esta manera, es posible evidenciar la rentabilidad del área y el peso de los gastos comerciales relativos. Los gastos conexos a

esfuerzos generales de marketing, en cambio, no obstante sea posible efectuar la misma operación de distribución del costo, se consideran preferiblemente a nivel de costos generales de la empresa: cada una de las áreas de negocios serán valoradas con base en la facturación neta de los costos directos e indirectos asignados a cada una de ellas y, por tanto, con base en los márgenes de contribución que lograrán producir para cubrir los costos generales de la empresa.

A la inversa, el presupuesto a nivel de áreas de negocios se determina con base en el estimativo de los costos comerciales *directos* (por ejemplo, descuentos promocionales) e indirectos (como una consultaría pagada a un experto en marketing para un estudio de mercado sobre aquella área particular). Los conceptos de "directo" e "indirecto" se refieren a la existencia de una proporcionalidad directa o indirecta del costo facturado.

El control

El tema del control tiene que ver con el área de la empresa dedicada al control de gestión. La situación económico-financiera de la empresa y la económica de cada una de las áreas de negocios deben ser monitoreadas periódicamente *(véase* el parágrafo 6.4).

La asignación de un presupuesto se ubica dentro de esta lógica: el presupuesto de marketing, por ejemplo, permite confrontar el desempeño de las ventas de la empresa y, a su interior, de las diversas áreas de negocios, a la luz de las inversiones comerciales efectuadas. El objetivo es determinar el retorno económico de los gastos comerciales y por ende, su eficacia: sin olvidar que algunas inversiones aportarán, presumiblemente, sus beneficios sólo a mediano y largo plazo.

El control se ejerce sobre tres niveles sucesivos de análisis: el costo de la iniciativa comercial, el crecimiento de la facturación imputable a la iniciativa misma (y su nivel respecto al presupuesto) y finalmente, la determinación de la rentabilidad de la inversión de marketing. Adoptando una planificación estratégica y operativa fundamentada en las áreas de negocios, resulta evidente la oportunidad de efectuar esta indagación concibiendo las mismas áreas como centros de costo y utilidades.

En relación con esto, los costos de marketing (además de la clasificación entre directos e indirectos mencionados anteriormente) se dividen en específicos o comunes. *Específicos* son aquellos imputables al área de negocios; comunes, los que se refieren a dos o más áreas. Para estos últimos. se plantea el problema de la distribución de su valor entre las áreas implicadas: a menudo, se utilizan para tales fines criterios similares, si no idénti-

eos, a aquellos empleados en la distribución de los costos comunes o compartidos de producción; como la facturación.

En relación con los *ingresos* (increméntales), el problema que debe afrontar el empresario/gerente es identificar en el crecimiento de la facturación aquella fracción de las ventas determinada por la iniciativa comercial, de manera que puedan atribuirse los ingresos adicionales generados por los esfuerzos de marketing en cada una de las AEN.

El paso siguiente consiste en determinar la utilidad de marketing. En realidad, se utiliza una expresión impropia, ya que más que de "utilidad" (noción asimilable al resultado de la gestión de un centro de costo y por ello, a un valor total que tiene en cuenta también costos asumidos en áreas diferentes del marketing y que igualmente deben ser restados de la facturación), debería hablarse de "margen". En efecto, restando los gastos causados al realizar el incremento mismo, del valor del incremento, de las ventas, obtenido en un área de negocios, se determina en realidad, el margen de contribución de la política comercial realizada, con el resultado económico del área de negocios y de la empresa en su totalidad.

2.3 LA ESTRUCTURA

En la planificación reviste una particular importancia la organización de la estructura de la empresa y en su interior, la de los recursos humanos. Contrariamente a lo que se piensa con frecuencia los éxitos se construyen ante todo con las personas, y sólo secundariamente con las ideas.

Las fases a través de las cuales pasa la definición del sistema-empresa son tres:

1. Elección de la naturaleza jurídica.
2. Elaboración de un organigrama.
3. Identificación de las características de los recursos humanos.

2.3.1 ELECCIÓN DE LA NATURALEZA JURÍDICA

Para las actividades que comienzan, sobre todo, la definición de la naturaleza jurídica es un aspecto muy delicado por las siguientes razones:

♦ Las relaciones entre socios (para el caso de una sociedad) deben estipularse "irrevocablemente" por escrito, en un reglamento que generalmente permanecerá inalterado por mucho tiempo. Las

posiciones y las responsabilidades generales deben definirse; en tal sentido, cuanto más preciso y claro es el reglamento (estatuto, pacto parasocial. reglamento de la empresa) en la delimitación de las posiciones ocupadas por los socios, mayores son los vínculos de los mismos, y, a! mismo tiempo, son menores los riesgos de conflictos sociales. De hecho, la superficialidad con la que a menudo se abordan estos argumentos origina contrariedades y luchas internas en la organización social, una vez la vida de la empresa pasa de la etapa extraordinaria de inicio, a la de la gestión diaria de la actividad.

♦ Los aspectos fiscales, los requisitos administrativos y la tutela legal varían de una forma social a otra: en la fase de inicio de una nueva actividad (así como, más de vez en cuando, en la fase de crecimiento económico), deben examinarse con atención todos los aspectos positivos y negativos de las diferentes opciones de la forma jurídica legal: dirigiéndose para los aspectos más técnicos al comercialista* y al abogado. Los costos de esta asesoría son una inversión segura: un error en la adopción de la forma jurídica, que no sea idónea, así como la incompleta definición de la estructura y los reglamentos internos, pueden implicar no sólo costos mucho más altos posteriormente, sino, de hecho, comprometer del todo la continuidad misma de la empresa.

2.3.2 EL ORGANIGRAMA

Al igual que el aspecto de legal, una precisa reglamentación de las tareas extendida a todo el personal de la empresa es también no sólo funcional en relación con el proceso racional de la división del trabajo, sino también con la operación necesaria para una eficaz labor gerencial; las personas a! interior de la organización deben estar en capacidad de identificar la posición jerárquica, la responsabilidad, las funciones asignadas, los objetivos y las personas ante las cuales reporta el cumplimiento de sus funciones.

Una clara definición de las posiciones organizativas no se presenta siempre en la redacción de un reglamento: hay sociedades donde las reglas "'verbales" se asimilan en cada nivel de la organización y son compartidas por todos. Por reglamento entenderemos, entonces, el conjunto de reglas escritas y no escritas, vigentes durante la vida de una empresa. Sin embargo, diseñar un organigrama permite evidenciar no sólo eventuales incoherencias organizacionales (como la duplicación de roles y funciones), sino tam-

* *N de T.* en Italia, graduado en ciencias económicas y comerciales o abogado especialista en derecho comercial.

bien hacer comprender la estructura de la empresa a un grupo de interés externo.

Pensemos en el caso de una nueva actividad donde el empresario ha escogido adoptar la forma legal de empresa individual; la organización está constituida solamente por tres personas, incluido el empresario que la dirige. Parece superfluo dentro de esta hipótesis trazar el organigrama de la empresa individual, en cuanto la estructura de la empresa es absolutamente elemental. Al contrario, si bien es indudable que la elaboración de un organigrama es eficaz sobre todo en las organizaciones de cierta dimensión, donde a menudo la subdivisión del trabajo y las responsabilidades es una labor muy compleja, también en una empresa de dimensiones muy reducidas (como en nuestro ejemplo) la subdivisión de roles y competencias es útil por los siguientes motivos.

- ♦ *Claridad:* describir el rol y las atribuciones de cada uno de los empleados significa evitar equívocos, tanto en el presente como en el futuro.
- ♦ *Comprensión del sistema-empresa:* aunque en una empresa con pocos dependientes muchas funciones se concentran frecuentemente en la figura de una sola persona, describir las diversas áreas de trabajo sirve al empresario para mantener la visión de la organización como un sistema de funciones interrelacionadas. En caso de crecimiento, en efecto, la nueva complejidad de la gestión llevará a descentralizar progresivamente tales funciones, así identificadas, en manos de personal calificado.

En cualquier caso, la estructura de la empresa puede expresarse en un organigrama a través de una de las clasificaciones para:

- producto/servicio;
- funciones (producción, ventas, marketing, investigación y desarrollo...);
- proceso;
- clientes;
- área geográfica servida;
- área de negocios.

Por último, al interior de un organigrama deben identificarse las personas fundamentales para el éxito de la organización, es decir, aquellas posiciones vitales para lograr la ventaja competitiva; en general, la gerencia, en las grandes empresas y el empresario en las pequeñas, desarrollan papeles

de absoluta relevancia, independientemente de las capacidades personales. La posición de poder desempeñada determina en sí. la importancia de sus funciones. Sin embargo, sobre todo en las actividades intensivas en tecnología, el personal técnico es a menudo vital para el éxito, si no para la supervivencia misma de la organización. Es, útil por tanto, anexar en el plan de negocios dirigido a los grupos de interés externos, las hojas de vida del personal técnico.

2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una vez se ha diseñado el organigrama de la empresa, y si también están claramente definidas las áreas de trabajo necesarias para la actividad, es posible definir la cantidad y el perfil de las personas que deberán ser contratadas por la empresa.

La situación ideal se presenta en caso de que coincidan las características de la persona requerida y sus aspiraciones. Introduzcamos entonces el concepto de la motivación. La orientación de fondo de la empresa debe propender a la búsqueda y adquisición del consenso externo (proveedores clientes, entidades financieras...) e interno (socios, empleados), a fin de que toda la organización sea permeada por los mismos objetivos de la empresa. Como se evidenció en el parágrafo 1.4, la empresa debe seguir de modo coherente la estrategia corporativa y social dentro del contexto de su orientación estratégica de fondo. La gerencia debe permitir la participación del personal en la vida de la organización, y motivarlo de una forma adecuada. Los empleados deben, por su parte, compartir la filosofía estratégica y de dirección de la organización.

En tal sentido, la exacta definición de los roles y las competencias descrita en un organigrama no debe ser fuente de rigidez organizacional. El fin último de la división del trabajo no busca la creación del vínculo, sino la eficiencia y claridad de la gestión. Lo que significa, como habíamos enfatizado en relación con la estrategia corporativa *(véase* el parágrafo 1.4), que la filosofía de la gestión siempre debe estar involucrada en el diálogo y la participación internos.

En todo caso, la dimensión social del empleado debe corresponder a un perfil profesional adecuado a la posición requerida. En este sentido, son importantes dos líneas de conducta.

- Para los empleados actualmente vinculados, un proceso continuo de formación y actualización profesional, tanto interno como externo.
- Para los nuevos empleados, es más frecuente la intervención profesional de una agencia externa de selección de personal, en lugar de que

la organización realice el proceso de selección (caso que se presenta sobre todo en la pequeña y mediana empresas).

Finalmente, una breve alusión al *sistema de incentivos* al interior de la organización. Los incentivos son aquellos instrumentos concebidos para satisfacer las expectativas de autorrealización de todo el personal y. como tales, deben poseer las siguientes características.

- *Ser flexibles:* o sea que deben tener en cuenta los recursos humanos y las expectativas de los empleados. En tal sentido, no solamente deben ser determinantes al considerar las características de la organización, sino también modificables en el tiempo.
- *Claros:* el sistema de incentivos debe ser conocido y visible a todos los niveles de la organización.
- *Compartidos:* los instrumentos de los incentivos, coherentes con el contexto de la filosofía organizativa, deben encontrar consenso entre el nivel directivo y los empleados. A este propósito, los incentivos deben ser "imparciales" y extendidos a todos.
- *Realistas:* los objetivos ligados al sistema de bonificaciones deben ser alcanzables.
- *Exhaustivos:* los incentivos deben considerar la naturaleza de las motivaciones. Así, deben tener no sólo un carácter económico (salario, bonos, dotación, porcentaje sobre las utilidades, acciones, etc.), sino también de carácter social (promoción, condecoraciones y reconocimientos etc.).

2.4 LOS SERVICIOS EXTERNOS

Esta sección está dedicada a servicios profesionales externos de los que hace uso la empresa. En primera instancia, los servicios de seguros, legales y fiscales. Sin embargo, según la naturaleza de la actividad desarrollada, también otros servicios pueden revestir un rol importante; piénsese en la empresa externa de aseo que de manera cotidiana opera en el interior de un banco. La integridad en términos de honestidad, confianza y reserva del personal es fundamental para garantizar un servicio bancario que responda a las expectativas de los ahorradores.

2.4.1 LOS SEGUROS

Dentro de este parágrafo, además de indicar la sociedad o las sociedades aseguradoras de cuyos servicios se beneficia la empresa (explicando inclu-

so la opción escogida), es importante exponer la naturaleza y el costo del seguro requerido por ley, en relación con la actividad desarrollada, y de aquellas facultativas que eventualmete la dirección hubiese decidido suscribir. Esto significa evidenciar otras posibles áreas de riesgo potencia! para la empresa, que no sean incluidas en el cubrimiento de la póliza.

2.4.2 LA ASESORÍA LEGAL Y FISCAL

Habíamos reconocido ya la importancia de la asesoría legal y fiscal en la definición del carácter de la sociedad, y de los aspectos meramente legales en la redacción de las reglas entre socios *(véase* el parágrafo 2.3.1).

Sin embargo, los aportes profesionales de las dos áreas son relevantes también para la vida cotidiana de la empresa. Un constante monitoreo y apoyo en los requerimientos fiscales por parte del *comercialista* evita a menudo no sólo un enorme gasto de energía por parte del personal interno, sino también la asunción de riesgos ligados a errores u omisiones en dichos requerimientos. Permite, además, adoptar con frecuencia políticas de empresa orientadas a reducir la carga impositiva.

Por tanto, como la empresa debe moverse dentro de una intrincada serie de leyes que regulan áreas internas y externas de su actividad, el empresario/gerente tiene con frecuencia la necesidad de asesoría en materia legal. que oriente sus decisiones.

2.5 LAS LICENCIAS

La existencia y el grado de accesibilidad de la licencia determina la estructura misma de un sector. En el caso de la iniciación de una actividad reglamentada por licencias y autorizaciones, el estudio dirigido a la comprensión de las reglamentaciones legales es uno de los primeros pasos que el empresario debe cumplir para evaluar la factibilidad y el atractivo de una inversión.

En particular, el presente parágrafo está destinado a la definición de tres posibles situaciones.

- Existencia de autorizaciones: deben enumerarse las diversas licencias que regulan la actividad escogida.
- Contenido: se aclaran los requisitos que debe cumplir la empresa en relación con su actividad.
- Plazo de otorgamiento: además de los requisitos, se indaga por los términos promedios necesarios para la obtención de las autorizaciones.

y otro tipo de obligaciones ajenas a la empresa (por ejemplo, una cantidad limitada de licencias).

Los últimos dos puntos determinan el grado de accesibilidad de las licencias: requisitos muy exigentes y obligaciones asociadas a la autorización de funcionamiento se constituyen en barreras de entrada al sector para las nuevas empresas, además de determinar su valor económico. De hecho, el costo, y por tanto el valor de la licencia/autorización, está conformado por la suma de dos componentes.

- ♦ Un componente intrínseco, generado por la cotización en el mercado, determinado por la intersección entre la demanda y la oferta (en caso de que las licencias sean títulos "trasferibles").
- ♦ Un componente exógeno, dado por el grado de dificultad para la obtención de la licencia. Me refiero en este caso al tiempo empleado para el diligenciamiento de los formularios, la búsqueda de la información, los gastos directos (por ejemplo, costos administrativos) y los indirectos (como las horas-hombre del personal interno, dedicados a la satisfacción de los requisitos de admisión).

En cuanto al balance general, en cualquier caso, el valor inscrito y generalmente reconocido por la legislación fiscal es solo valor intrínseco (con la eventual anexión de los gastos "exógenos" directos, en caso de que sean capitalizabas).

2 EL PLAN OPERATIVO

2.1 Localización comercial y producción

El local

La Dolce Vita abrirá en la Avenida Velasco 16/b, en la esquina con la Avenida Oxford, o sea en el barrio histórico de York, en el que abundan las oficinas y los sectores residenciales, así como algunas escuelas.

La ubicación del local es óptima considerando los siguientes aspectos.

- ♦ Intenso tráfico peatonal: ia Avenida Oxford, una de las principales vías de la ciudad, con muchos establecimientos comerciales y oficinas. Además, la avenida es transitada por numerosos estudiantes de los colegios de los alrededores.
- ♦ Barrio "nocturno": La Dolce Vita se establecerá en la zona de restaurantes y establecimientos nocturnos, muy frecuentada en las horas del atardecer, con mucha afluencia en el fin de

semana. Otro factor relevante es la construcción de un complejo de cine de salas múltiples al lado opuesto de la Avenida Velasco, a algunas decenas de metros de distancia, cuya apertura, prevista para el próximo mes de noviembre, constituirá un posterior polo de atracción para los clientes durante las horas de la tarde y de la noche.

♦ Parqueadero: el local está muy cerca de un ensanchamiento de la calle (junto a un pequeño parque citadino), donde es posible parquear "en zona disco". Además, se encuentra el garaje Metz, con un área de parqueo tanto cubierta como descubierta, donde el costo del servicio está en función del tiempo de permanencia.

La estructura arquitectónica del edificio crea un espacio al frente del local, similar a un pórtico, donde es posible disponer mesas y sillas para crear un ambiente externo muy apacible, que será embellecido con plantas y cubierto con un toldo móvil.

Responsable del proyecto de reestructuración será el arquitecto Kevin Alter, profesor de la cátedra de arquitectura en la facultad del mismo nombre, y que se encargará de conjugar la estructura y la atmósfera de un local italiano con el estilo citadino de York. El plano del proyecto de reestructuración viene anexo al presente trabajo. Finalmente, en lo que concierne a la competencia, en los alrededores existe sólo otro local, con servicio de restaurante, B & J, que, sin embargo, no es especializado en café y productos de pastelería (*véase* el parágrafo 1.3).

La producción

La planta de producción de La Dolce Vita está situada en la parte posterior del local, tal como se muestra en el plano. De acuerdo con la normatividad vigente que regula la disposición de los establecimientos que elaboran productos alimenticios, la parte posterior del local está dividida en dos zonas: una destinada a la preparación de los ingredientes y a las máquinas de amasar y hornear los productos de pastelería; la otra, a la producción exclusiva de helados. En todo caso, la disposición de las máquinas y los demás elementos, se ha estudiado en función de la secuencia en el proceso de elaboración, para hacer funcionales y eficientes el ambiente y los procesos de trabajo.

Por razones de espacio, el almacenamiento de las materias primas se hará parcialmente en una pequeña bodega externa al local (distante cerca de 15 minutos, en automóvil). Se mantendrá en el interior una reserva de ingredientes utilizados corrientemente.

En cuanto a la mano de obra, en la fase inicial de ingreso al mercado, se ocupará un horneador de pasteles *part-time* (medio tiempo), que ayudará a John Donisi en la producción de los dulces.

El suministro corriente de materias primas frescas estará a cargo de las empresas distribuidoras, aun diariamente, sin recargos por la entrega (La Dolce Vita será uno de muchos locales de la zona que tienen este servicio: las entregas no se presentan jamás por pedido de un solo cliente). Los pedidos pueden elaborarse aun con un día de anticipación. Esta flexibilidad, unida al servicio de entrega diaria, permitirá el mantenimiento de depósitos mínimos de ingredientes, con un reflejo positivo en la parte financiera, debido a la baja influencia en costos de las reservas (las condiciones de pago impuestas por las empresas distribuidoras para cualquier negocio nuevo, son, inicialmente, de entrega mediante pago en efectivo).

La maquinaria

Las máquinas empleadas en la producción son:

1. Pasteurizador (60 l.)
2. Batidora (50l)
3. Tinas de maduración (50 + 50 l.)
4. Empastadora (35 l.)
5. Empastadora (55 l.)
6. Exfoliadora
7. Horno eléctrico (de tres cámaras)
8. Lavaplatos
9. Exhibidor de helados (24 sabores)
10. Vitrina de la pastelería (refrigeración positiva)
11. Mesón de trabajo (refrigeración negativa)
12. Freezer (410 l.)
13. Frigorífico horizontal (450 l.)
14. Máquina *espresso*de tres usos
15. Molino de café
16. Otros (máquina registradora, accesorios de trabajo)

2.2 El plan de marketing

El objetivo de mercadeo de la nueva actividad consiste en alcanzar una vasta franja del mercado mediante la difusión de un producto de alta calidad que hasta hoy ha sido considerado "de nicho".

"Calidad", "servicio", "imagen" y "cordialidad" deben ser los rasgos característicos de la nueva iniciativa; y la experiencia de la dirección, la acogida de la comunidad de York, la tecnología y las materias primas empleadas en la producción, el cuidado de la imagen y la atención del establecimiento, son sólo algunos de los elementos sobre los cuales se fundamentan las expectativas de éxito de La Dolce Vita.

Objetivos de mercadeo

Nivel	*Objetivo*
Empresarial	Construcción de una imagen de empresa de "valores y tradiciones", y de "productos genuinos y naturales".
AEN 1	Logro de los objetivos de facturación formulados en el plan de ventas. Creación y mantenimiento de una imagen del establecimiento (estructura, producto y servicio) en armonía con la imagen de la empresa.
AEN 2	Mayor crecimiento posible de la facturación, sin alguna importancia económica del segmento "helado". Uso eficaz de las herramientas de marketing y comunicaciones. Difusión de la marca comercial con la connotación de "auténtico y verdadero producto italiano", "hecho en casa", a precios accesibles, para un mercado de consumo que no es un nicho.
AEN 3	Logro del objetivo de facturación formulado en el plan de ventas. Mejoramiento y perfeccionamiento permanente de la calidad del servicio. Difusión de la marca comercial, con imagen de "auténtico y verdadero producto italiano", de alto valor agregado en la oferta a comunicar al consumidor final.

Estrategia de marketing

Las estrategias seguidas por la gerencia para el logro del éxito competitivo de la nueva actividad se consideran al mismo nivel de los objetivos de mercadeo, o sea de Área Estratégica de Negocios. Son cuatro las áreas en que interviene la estrategia y que se definen en las teorías económicas, como "palancas de marketing", idóneas para el logro de los resultados del plan de mercadeo de La Dolce Vita:

1. Producto/servicio
2. Precio
3. Promoción/publicidad
4. Canales de distribución/venta

Sin embargo, ya que las estrategias y los objetivos de mercadeo deben determinarse en la dimensión área de negocios con una combinación homogénea producto/cliente, la gerencia de La Dolce Vita ha elaborado el plan de marketing en cada una de las áreas de negocios, resumido en el siguiente esquema.

Síntesis de las palancas de Mercadeo

AEN1	AEN2	AEN3
Producto/servicio		
Productoáe elevada calidad, enteramente natural. - Helado: 24 sabores (18 fijos, 6"alternados"). - Dulces: gran variedad sujetos a rotación con 4 ti pos de postres fijos: 1 en copita, tres en torta. *Servicia,* pedidos por teléfono, con posibilidad de entregas en las oficinas.	*Producto \\ger amerite* modificado en sus características organolépticas por la eficaz refrigeración de vitrinas *freezer* del supermercado (-22°C). En todo caso, alta calidad, enteramente natural. - Helado: 6 sabores. Paquete que reproduce el mensaje "tradición", "como en aquellos tiempos", "naturaleza". Dulces: un tipo de postre en copita (monoporción y para 4 personas) en esta fase inicial. *Servicia,* entregas "a domicilio" aun diarias. Pagos mensuales (plazos acordados contractualmente).	*Productoáe* elevada calidad, completamente natural. - Helado: 12 sabores, con posibilidad de solicitar otros sabores bajo pedido (4 días de anticipación). - Dulces: base de 8 dulces con posibilidad de efectuar pedidos "a la medida". *Servicia,* entrega a domicilio. Pago de contado en los primeros meses, en fase de definición. Plazos de pago posteriores (probablemente cuentas quincenales). Suministros de afiches "etiqueta" de exhibición política de difusión de la marca.

Precio

Política de precio: La Dolce Vita se dirige a un mercado que no es de nicho. La estrategia de mercadeo se fundamenta en la unión de alta calidad del producto e imagen con un múltiple *target* de clientes que permita lograr una sensible participación en el mercado de consumo local.

En cualquier caso, el nivel del precio determinado pata cada producto permitirá en caso de confirmarse las proyecciones de ventas contenidas en el plan de proyecciones *(véasee* parágrafo 5.2.1), lograr una rentabilidad suficiente en relación con el retorno adecuado del capital invertido.

AEN1	AEN2	AEN3
Los precios serán medios-altos (imagen), pero accesibles en algunos productos (helado), para permitir el acercamiento	Precios medio-altos para postres (inicialmente, solo una calidad en formato copita), y bajos para el segmento helado (inferio-	Como precisamos antes, los precios en la restauración, aunque son elevados en valor absoluto, pueden considerarse ac-

del *target,* de clientes "joven universitario" y "escolar" (de las escuelas cercanas). En todo caso los precios serán ligeramente superiores a los del competidor Grey's y están definitivamente por debajo de los precios de "bienes de lujo" ofrecidos por Italianhouse (y contando con una oferta de calidad netamente superior).	res respecto a la oferta en el local o en la restauración, frente, en todo caso, a calidad ligeramente inferior, ausencia de la característica de "frescura", falta de servicio). En la relación con la posición de La Dolce Vita respecto a los competidores, *véanse* los gráficos en "segmento pastelería" y en "segmentó helado", parágrafo 1.3.	cesibles con relación a los siguientes factores: - Recargo medio-elevado en la restauración. - Ingresos medios-altos de la población (no sólo los de *target).* - Posicionamiento inter medio entre el costoso producto de Ton Gateau (imagen y presencia en el mercado desde hace muchos años) y el industrial, Event.

Promoción/publicidad

Radio y periódicos serán los dos medios de comunicación masiva utilizados para comunicar y promover la apertura de La Dolce Vita.

Radio

Radio@ York: radio local escuchada por profesionales y adultos (24 dólares por inserción):

25 inserciones a la semana, por 3 semanas 20

inserciones a la semana, por 2 semanas 18 inserciones

intermitentes en las 4 semanas siguientes.

Incluida una emisión en directo del presentador, con degustaciones y entrevistas "en vivo" durante un día de la semana de apertura.

MRR (Mannes Rock Radio): radio local escuchada por un público joven y universitario:

25 inserciones a la semana, por 3 semanas

20 inserciones a la semana, por 2 semanas

18 inserciones intermitentes en las 4 semanas siguientes.

La Dolce Vita será además patrocinador de algunos programas seleccionados, con el propósito de difundir la nueva marca comercial y dirigirse a grupos de consumidores que no corresponden a la audiencia objetivo de Radio® York y MMR.

Total costo de radio: 7.248 dólares

Periódicos

York Chronicle. periódico local semanario, leído tanto por jóvenes como por adultos (hasta 36 años):

Primer mes: 1/4 de página cada semana

Segundo mes: 1/8 de página cada semana

Tercero, cuarto y quinto meses: 1/16 de página cada dos semanas

Daily Yorkarr. periódico local leído por empleados, profesionales y ancianos:

Primera semana: 1/4 de página (sección de cine) Siguientes

tres semanas: 1/8 de página (sección de cine)

Incluida aparición de artículo a 1/2 página en la inserción semanal "Xlarge"

Campus magazine. pequeño periódico universitario semanal muy difundido entre los estudiantes jóvenes:

Primeras tres semanas: 1 página

Siguientes seis semanas: 1/4 de página

Entrevista con John Donosi en la edición que aparecerá el día de la inauguración del establecimiento.

Total costo periódicos: 5.808 dólares

Posteriores iniciativas promocionales a nivel de A EN

Distribución de postales promocionales invitando a conocer el local, con ofrecimiento gratuito de un helado por la compra de dos (2 x 1).

Test o pruebas de degustación gratis frente a las escuelas, en la semana de apertura.

Volantes en las oficinas de la zona, con presentación del nuevo negocio (con postales promocionales como se explicó antes).

Volantes en el campus universitario.

Inserción del cupón en la tapa del envase del helado para degustación gratuita de postres y café en el local.

Distribución de las mesas para degustación gratuita del producto (mini porciones de helado y postre) en el día de la distribución al supermercado con exposición del mensaje "natural" y "genuino italiano".

Invitación a test de degustación dirigido a periodistas y corresponsales de cocina y a los *ene/de* los principales restaurantes y hoteles, en la primera semana de apertura (entrada con invitación).

Canales de distribución/venta

Venta directa del producto en el local. Entregas a domicilio a casas y oficinas con un nivel de pedido mínimo. Posibilidad de acuerdos con restaurantes de escuelas cercanas para suministro de postres (zona común entre las áreas de negocios 1 y 3) (coincidencia de los canales, de distribución/venta, según la interpretación dada por el autor; *véase* el parágrafo 2.2.3).	Venta directa a las oficinas de compras de los supermercados (que ya han manifestado interés por el producto). Entregas en vehículo refrigerador de la empresa, aun diariamente.	Venta directa a los hoteles/restaurantes/bares (que ya manifestaron interés por el producto). Contactos mantenidos directamente por Antony Haley. Entregas en vehículo refrigerador de la empresa, aun diariamente.

El plan de ventas

En relación con la decisión de inversión en La Dolce Vita, los socios han examinado con atención el mercado y la situación de la competencia. A partir del análisis, ha aparecido una demanda potencial de los productos de pastelería que ha motivado la decisión de inversión; y el plan de ventas ha sido preparado para la cuantificación de las proyecciones de facturación de la nueva iniciativa.

Los estimativos de ventas, y siendo éste el caso de una nueva actividad, no han podido hacer referencia a una óptima fuente de información, constituida en general por el desempeño "histórico" de las ventas de la sociedad. En todo caso, el plan se ha elaborado teniendo en cuenta:

— *Desempeño comercial de la competencia,* análisis de las ventas de la competencia directa e indirecta en los últimos tres años.

— *Posición del local,* estudio del tránsito peatonal, de la zona residencial, de la amplitud y tipología de los clientes potenciales, también con proyección del futuro.

— *Estudio del mercado:* estudio encomendado a la sociedad Panel Review, especializada en investigaciones de mercado, que ha efectuado entrevistas y algunas pruebas de degustación en la ciudad de York.

— *Desempeño de las ventas en el sector máquinas para pastelería y heladería:* estudio de la tendencia en la producción o

importación de estas máquinas, con datos referentes a la economía nacional.

— *Contexto socioeconómico de la ciudad de York,* hemos visto como York es una ciudad en un intenso proceso de reactivación económica y de crecimiento demográfico, con un sensible desarrollo de la industria local y un ingreso per cápita muy alto. Además, goza de la influencia económica de la ciudad de Terry.

— *Contexto económico nacional.* la economía en general goza de un período de bienestar. El ciclo económico positivo se encuentra además al inicio de su fase de expansión y, por tanto, deberá mantenerse así con una tendencia de crecimiento por varios años.

El plan, desarrollado sobre una base trienal, considera el efecto de la estacionalidad sobre las ventas, y por esto ha sido subdividido en dos semestres, abril-septiembre y octubre-marzo. No obstante si bien la demanda de postres es inelástica sobre todo en algunos segmentos del mercado (por ejemplo, en los restaurantes) y, por ello, escasamente influenciada por las oscilaciones estacionales del consumo, en conjunto se registra en efecto, un indudable mayor consumo de helado en el periodo de verano y, en cambio, un mayor consumo de café y pastelería en los meses de invierno.

Para el resultado y las proyecciones detalladas de ventas de los productos de La Dolce Vita, *véase* el parágrafo 5.2.1.

El punto de equilibrio operativo

Disponiendo de todos los cálculos proyectados relativos al desempeño esperado de la actividad, es posible determinar con exactitud el punto de equilibrio operativo que la empresa debería alcanzar, con base en los estimativos de facturación y de cálculo económico.

Ante todo, dividamos los costos en variables y fijos. Partiendo de una situación de cálculo económico, como en "Prospecto de cuentas económicas anuales 2000-2003" (*véase* el parágrafo 6.2), consideramos el "costo de ventas" como costo variable, mientras que los costos fijos están dados por los agregados de las tres categorías "intereses", "amortizciones", "gastos operativos", o sea aquellas categorías de costo que la empresa también asume en periodos de escasa producción.

Sin embargo, ya que estamos en una fase de inicio, los datos expresados en el primero y último ejercicio son incompletos en cuanto se refieren a fracciones de año. Lo que interesa evidenciar es el punto de equlibrio que nuestra actividad logra bajo el supuesto de régimen ordinario de producción, y por este motivo los datos más confiables sobre una base anual son proporcio-

nados por los anos intermedios, 2001 y 2002. Del análisis económico de los dos años, surgen algunas indicaciones valiosas.

1. El costo de ventas, en términos porcentuales, se fija en cerca de 35% de la facturación sobre una base anual.
2. Los costos fijos de gestión se mantienen en un nivel de cerca de 150.000/155.000 dólares (consideremos entonces el más conservador de los supuestos, el segundo valor).

En el gráfico de la figura C se evidencia que el punto de equilibrio de la actividad, bajo el supuesto de gestión ordinaria, se presenta al tiempo t^0, en un nivel de cerca de 240.000 dólares de facturación, al cual contribuyen los diferentes productos en las diferentes áreas de negocios.

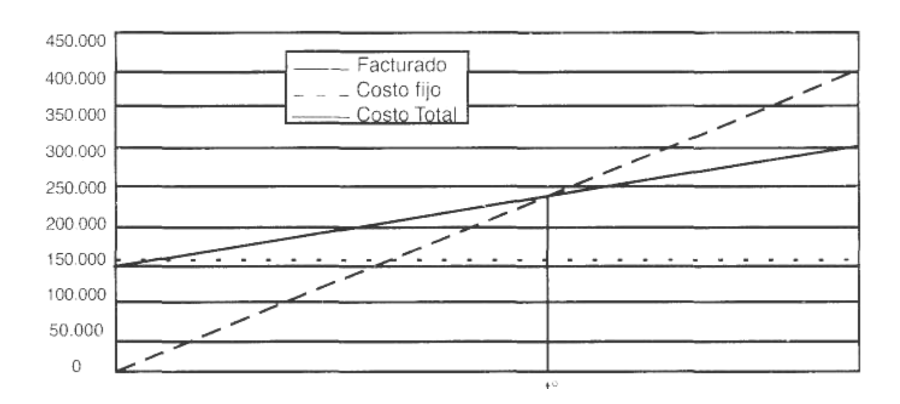


Figura C El punto de equilibrio.

2.3 La estructura

La Dolce Vita, como vimos ya en el parágrafo 1.2, estará constituida en la forma jurídica de "Incorporated" y tendrá la siguiente base social.

La Dolce Vita Inc.			
Socios	*Porción poseída*	*Cargo ejercido*	*Capital pagado*
Anthony Haley	35%	Residente y administrador	65.000
John Donisi	35%	Jefe de producción	60.000
Rafael Bemporad	30%	Jefe de mercadeo	50.000

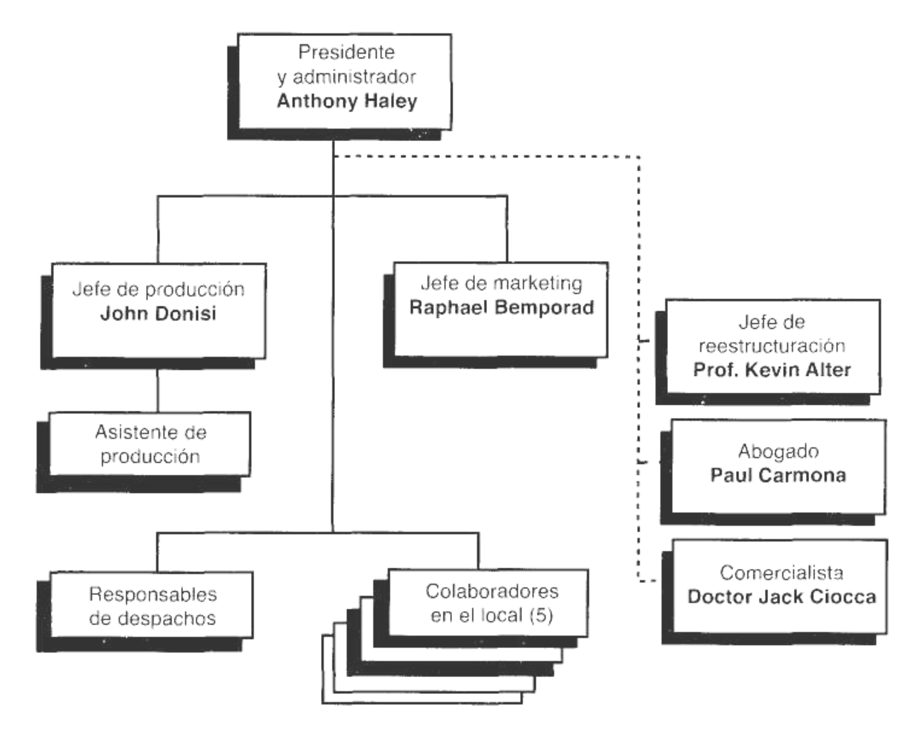


Figura D Estructura organizacional de La Dolce Vita

2.4. Los servicios externos

En el organigrama de la empresa se han incluido las figuras profesionales que colaborarán con La Dolce Vita y que, conjuntamente con la compañía de seguros, prestarán los servicios externos a la actividad de la nueva empresa.

Asistencia legal Abogado
Paul Carmona Carmona &
Asociados 456, Hamilton
Rd. 11100 Terry

Consultor fiscal y contable Doctor
comercialista Jack Ciocca 23,
Ranzón Street, 12340 York

Aseguradora
Todos los aspectos relacionados con seguros serán tramitados por:
Warren Insurance Group
544, Lexington Ave.
12349 York

Con tal propósito, en relación con la actividad desarrollada (producción, ventas en el establecimiento, suministros a terceros) se harán necesarias las pólizas de seguros en relación con:

locales y máquinas
personal
fondo de garantía social
vehículos
producto

2.5 Las licencias

La Dolce Vita estará sujeta a las siguientes licencias/autorizaciones.

Sanitarias y de producción y suministros:

- ♦ certificado del departamento de higiene para la licencia de producción
- ♦ permiso de la inspección de sanidad para la elaboración de los productos congelados
- ♦ autorización del local:
- - autorización otorgada por el departamento de control de pesticidas
- - autorización del departamento de bomberos
- - permiso de la oficina técnica municipal de las instalaciones eléctricas

Fiscales:

- ♦ Identidad fiscal (número) del nuevo sujeto económico
- ♦ Tasa de concesión gubernamental

Para el personal:

- ♦ certificado sanitario
- ♦ inscripción obligatoria ante el ente de seguridad social
- ♦ número de identificación fiscal

Las fuentes de financiación

3

Toda actividad, para subsistir, debe ser financiada. Por financiación se entiende el total del capital invertido: por tanto el capital aportado por los socios de una empresa, definido también como patrimonio, y no sólo el capital externo que coincide con una acepción restringida de financiación. Ya sea una actividad que comienza, en la cual la búsqueda de los fondos de financiación se dirige fundamentalmente a la obtención de los fondos para la realización de la inversión, o una actividad ya iniciada, se plantea el problema de la selección de los tipos de capital necesarios, o mejor, de la adecuada combinación de los mismos. En efecto, la naturaleza del negocio, el contexto económico, el grupo de socios, las condiciones comerciales vigentes en el mercado, son algunos de los factores que inciden en la calidad y la cantidad del capital óptimo invertido para la actividad objeto del análisis.

En la redacción de este capítulo, el empresario gerente debe mostrar al lector, la forma de financiación con la cual pretende sostener su actividad, sobre la base de la necesidad de los requerimientos que se consideran necesarios *(véase* el parágrafo 3.5); estableciendo así las premisas para eventuales requerimientos de crédito, que deberían explicarse y motivarse en esta sección del plan.

Es útil, en todo caso, iniciar la disertación de este capítulo con la situación pasada y presente de la empresa, excluyendo obviamente las nuevas actividades. Se introduce entonces, la presentación de la estructura financiera deseada por la empresa, con la evolución del capital externo y el riesgo de los últimos tres años.

3.1 EL CAPITAL INVERTIDO

De acuerdo con lo expresado, el capital invertido corresponde al monto total de los recursos necesarios para el inicio y la gestión normal de la

empresa. En el balance general, éste se representa por el total de activos (o pasivos). Puesto que una composición diferente de estos dos elementos determina una opción diferente de optimización del capital, veamos brevemente las áreas del balance. El ejemplo se refiere a un balance simplificado, en el cual el capital invertido, o sea el total de los recursos invertidos en la actividad, es igual a 635 dólares. Tal monto corresponde, de hecho, al total del activo (pasivo) del balance. Las áreas del balance son:

1. *el activo*

A. activos corrientes

a. liquidez de caja y depósitos activos de la cuenta corriente bancaria

b. créditos comerciales a corto plazo (exigibles a 12 meses), es decir, créditos provenientes de la actividad comercial (esencialmente créditos a clientes)

c. inventarios

B. activos fijos

a. propiedad, planta y equipo

b. activos intangibles (marcas, patentes, licencias...)

2. *el pasivo*

A. pasivos corrientes

a. deudas comerciales (esencialmente deudas con proveedores)

b. financiación (bancada y no bancaria) a corto plazo (rembolsables en 12 meses)

B. pasivos consolidados

a. créditos a largo plazo (rembolsables después de 12 meses)

C. patrimonio

a. capital social

b. reservas obligatorias (impuestas por la ley) y no obligatorias

c. ganancias (pérdida) del negocio durante el periodo

Tabla 3.1 Balance año X

Caja	60	Débitos comerciales (Cuentas por pagar)	45
Créditos comerciales (Cuentas por cobrar)	75	Bancos	85
Inventarios	100	total pasivo corriente	**130**
		Préstamos	220
total activos corrientes	**235**	total pasivo consolidado	**220**
Propiedad, planta y equipo	320	Capital social	260
Marcas	80	Reservas	25
total activos fijos	**400**	total patrimonio	**285**
Total activo	**635**	Total pasivo	**635**

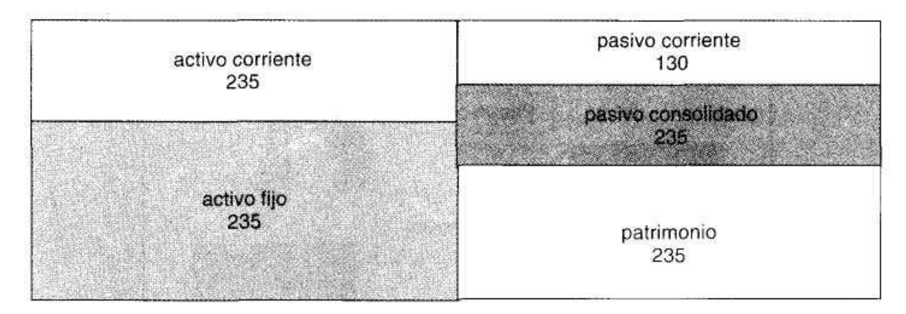


Figura 3.1 Representación gráfica del balance general.

Obviamente, en este esquema de balance se omitieron innumerables rubros que usualmente se encuentran en la contabilidad de las empresas: sin embargo, el objetivo de esta subdivisión hecha por macroáreas (activos y pasivos corrientes etc.) es la comprensión de la relación entre los diferentes tipos de colocaciones o inversiones (activos) y los diferentes tipos de financiación (pasivos). En otras palabras, la naturaleza de las necesidades financieras de una empresa varía en función de :

- monto y composición del activo, del patrimonio y del capital de externo existente;
- tipo de actividad desarrollada;
- situación del mercado

En relación con el primer punto, la regla general plantea que las actividades corrientes sean financiadas con los pasivos a corto plazo (y el patrimonio), y activos fijos con los pasivos consolidados y patrimonio {*véase* la figura 3.2).

Las necesidades de la empresa se dividen, por tanto, en necesidades estructurales y necesidades corrientes. Las necesidades corrientes están dadas por el monto de los activos corrientes, llamados también capital circulante, y están compuestas de la siguiente manera.

- ♦ *Liquidez:* todo lo que está monetariamente disponible para hacer frente a las obligaciones corrientes de gasto inmediatas o a corto plazo. Se incluyen aquí también los créditos o cuentas por cobrar. En el ejemplo anterior, caja = 60 + créditos comerciales = 75.
- ♦ *Disponibilidad* : constituida por la inversión en inventarios, es decir, el valor de los productos terminados, de las materias primas, de los productos semielaborados.

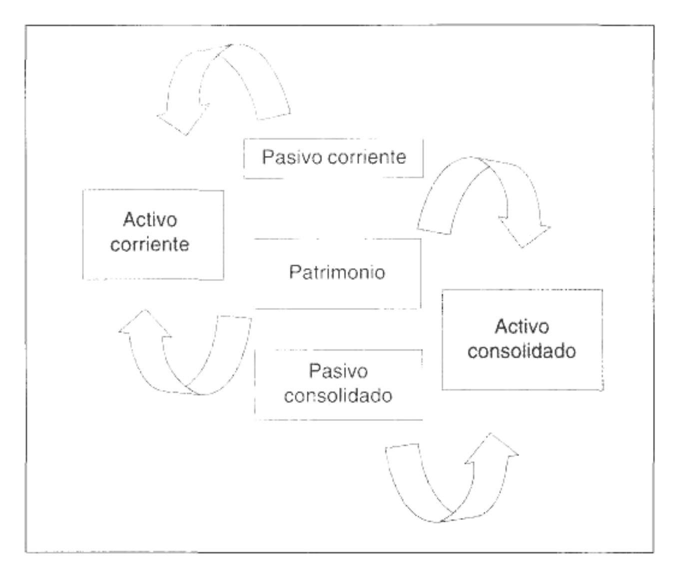


Figura 3.2 Las fuentes para las necesidades financieras **de** la empresa.

Las *necesidades estructurales,* en cambio, están determinadas por aquellas inversiones que constituyen el sistema-empresa y su estructura: maquinaria, vehículos, plantas, herramientas etc.; en otras palabras, los inmuebles que hacen posible la actividad. Son los ya nombrados activos fijos, que representan una absorción de recursos iniciales generalmente muy grandes; una vez adquiridos estos bienes, la empresa está lista para iniciar actividades; empiezan entonces las inversiones en capital circulante, que permiten el inicio de la producción.

Continuando con la exposición sobre la composición de! capital invertido, la doctrina económica indica, con las otras condiciones iguales, un mejor balance general, si:

Activos corrientes > activos inmuebles (propiedad, planta, equipo)

Patrimonio > pasivos consolidados > pasivos corrientes

La diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes se define como *capital circulante neto* (CCN). Ahora, es importante establecer el monto del CCN. en cuanto un valor negativo evidencia un desequilibrio financiero: el pasivo a corto plazo es mayor que los activos correspondientes, y la empresa está en riesgo de insolvencia (es decir, incapacidad de hacer frente a sus obligaciones de pago).

La situación de las macroáreas es importante, en la medida en que, una vez visualizada la situación contable en curso de la empresa, es posible indicar las soluciones óptimas de cobertura financiera. Un CCN negativo debe afrontarse mediante un aumento del activo corriente (disminución de maquinaria inutilizada o aumento del capital social, con el consiguiente flujo de liquidez monetaria) o una disminución del pasivo a corto plazo (por ejemplo, trasformando parte del capital de origen externo a corto plazo, en un crédito financiero a largo plazo).

Así, la adquisición de una nueva planta debería efectuarse con capital de origen externo a largo plazo (o con capital propio de inversión). Esto se debe a que el endeudamiento a corto plazo genera incertidumbre en la gestión (el dinero puede, de hecho, ser solicitado por las entidades financieras en cualquier momento, con un plazo de preaviso muy limitado) y regularmente a un mayor costo (tasas de interés más altas) respecto del endeudamiento a largo plazo.

Surge entonces una pregunta: ¿por qué no convertir toda la deuda financiera (es decir, con excepción de lo comercial, como las deudas con los proveedores) en deuda a largo plazo? La ventaja de la deuda corriente es que, si se afronta con iliquidez temporal, puede ser subsanada una vez que la situación financiera regrese a la normalidad. Esta característica, su flexibilidad, la hace entonces apta para afrontar la necesidad de capital circulante.

Y, siempre a la luz de la desigualdad anotada, puede afirmarse que en vez de la deuda a largo plazo es preferible el patrimonio: cuanto mayor es el peso del capital de inversión sobre el de la deuda total, mayor es la solidez financiera de la empresa[9]. Esto significa que el empresario/gerente, independientemente de la colocación del capital invertido, debería tratar siempre de capitalizar al máximo la empresa, y actuar luego sobre la composición de la deuda para crear equilibrio con la situación del activo basándose en las consideraciones efectuadas.

La acción de la dirección sobre la composición del balance general es limitada por dos factores exógenos: la *naturaleza de la actividad ejercida,* y la *situación del mercado.* De hecho, si la empresa actúa en un sector *intensivo en capital,* es decir, caracterizado por inversiones en activos fijos

---

[9] Esta afirmación es absolutamente cierta. Sin embargo, desde la óptica de la optimización del capital invertido, la doctrina económica enseña que es antieconómico tener una estructura del pasivo con deuda financiera nula (cubierta totalmente por el patrimonio). Se dice, en efecto, que hasta un cierto punto, tasa pasiva de interés menor que la tasa de retorno del capital, medida por un índice, el ROI, *Return of Investment),* resulta conveniente para la empresa contraer deudas de financiación, maximizando así la rentabilidad del capital invertido. En la bibliografía especializada este argumento se define como *operación de apalancamiento financiero.*

muy considerables (por ejemplo, el sector de la automatización tecnológica), es evidentemente imposible evitar una estructura del activo inclinada hacia los activos inmuebles. Y así, la situación del mercado -por ejemplo, las incertidumbres sobre algunas disposiciones legislativas esperadas- induce a las instituciones financieras a otorgar exclusivamente tinanciamientos a corto plazo a las empresas de determinados sectores.

Para una empresa recientemente constituida que incursione por primera vez en el mercado, el análisis de las estructuras del balance general de sus competidores constituye una operación seguramente muy instructiva, con el fin de comprender algunos datos característicos del sector al cual se pertenece, y la existencia de vínculos exógenos a la autodeterminación de la propia estructura del capital.

3.2 LAS FUENTES

Las fuentes a las cuales una empresa puede acceder para financiar su propia actividad son varias, además del capital aportado por los socios y el capital de préstamo bancario. Después de determinar la naturaleza y el monto de las necesidades de capital (basándose en los cálculos y los estimativos efectuados en la segunda parte del plan de negocios, *véase* el parágrafo 3.5), el empresario/gerente, sobre la base de una correcta comprensión de las palancas de financiamiento. establece las premisas de una eficaz planificación de la estructura de financiación.

Pero veamos más de cerca las diferente fuentes, dividiéndolas entre internas (creadas mediante las acciones de la dirección) y externas (provenientes de negociaciones de la dirección con el mercado y el entorno externo).

1. Fuentes internas
   A. capital social, utilidades y préstamos de los socios
   B. cambios en la estructura del balance general existente

2. Fuentes externas
   A. financiamiento comercial
   B. deudas con bancos e instituciones financieras
   C. colocaciones accionarias, obligaciones (con las sociedades cotizadas) y otros títulos
   D. *leasing y* pagos a plazos
   E. fondos públicos y ayudas financieras y/o fiscales de leyes especiales.

3.2.1 LAS FUENTES INTERNAS

Capital social, utilidades y préstamo de socios

La forma más clásica de financiación interna de una empresa, dirigida al incremento de la liquidez, es el aporte de contribuciones de capital por parte de los socios para la constitución (de una nueva sociedad) o el aumento (de la sociedad existente) del capital social. El aporte de un bien, al igual que la suscripción de nuevas contribuciones (participaciones) monetarias, también pueden contribuir al mejoramiento de la liquidez de la empresa, en el caso en que el bien mismo sea necesario para la actividad y objeto de próxima adquisición (en este caso se evita, anticipándolo, un gasto y, por tanto, un egreso de caja).

Acumular utilidades obtenidas en los diferentes negocios (y no distribuidas), en una reserva, también constituye un fondo de capital al cual acudir en los momentos de dificultades financieras.

La posibilidad de un aumento de capital, mediante el ingreso de nuevos socios merece una breve consideración, se trata en este caso, de una "disolución" del capital social, con una renuncia de la propiedad existente al valor de una parte del patrimonio empresarial. Esta opción debe ser evaluada con mucha atención sobre todo en los primeros años de una actividad; con los nuevos socios se comparte un riesgo de capital, pero también se comparte un posible crecimiento exponencial del valor del negocio. Convencidos de esto, muchos empresarios prefieren, de hecho, recurrir a capital de origen externo.

El préstamo de los socios es, en cambio, siempre capital aportado por los socios, pero con las siguientes diferencias:

- se efectúa aun sin una decisión de asamblea;
- puede (como sucede frecuentemente) ser suscrito sólo por una parte de los socios, sin consecuencias para quien no contribuye (es decir, no se verifica un cambio en las participaciones sociales);
- es, para todos los efectos, capital de deuda y no de riesgo, y como tal debe aparecer en el balance general;
- puede ser a tiempo indefinido (al igual que el capital social) o tener un plan de amortización preestablecido;
- puede ser, finalmente, improductivo (aunque, en este caso, la legislación civil y fiscal de algunos países tiende a equipararlo con el capital de riesgo, que no está ligado a tasas de interés; en todo caso, el capital social goza de la remuneración expresada en términos de dividendos y de utilidades del periodo) o productivo (el plan de

amortización prevé un reembolso del capital agregado como remuneración de la financiación).

Modificaciones en la estructura del balance existente

Este tema ya fue tratado en el parágrafo 3.1, y hace referencia a toda una serie de iniciativas que el empresario/gerente puede asumir con determinados vínculos "exógenos" con el propósito de crear recursos para la gestión. En realidad, se trata de aquellas iniciativas que no determinan variaciones en el carácter del capital invertido: obrar sobre el financiamiento comercial, sobre el capital social o sobre otras fuentes externas o internas conlleva a modificar la estructura del balance y, al mismo tiempo, generar variaciones en el total del activo y del pasivo. En cambio otras iniciativas, como incrementar las ventas de saldos de inventario o consolidar una parte de las deudas bancarias a corto plazo en una financiación a largo plazo, son cambios en los términos de balance que no determinan variaciones en el monto del capital invertido: de inventarios a caja (en el caso de venta en efectivo) o a créditos (en el caso de venta con financiamiento comercial), en el primer caso, y de pasivos corrientes a pasivos consolidados, en el segundo caso.

3.2.2 FUENTES EXTERNAS

Financiamiento comercial

Está dado por el saldo entre el crédito otorgado a los clientes en las condiciones de pago y el crédito obtenido de los propios proveedores en el momento de efectuar los pagos. El saldo puede ser positivo o negativo para la empresa: positivo cuando los recursos ahorrados en la creación de la deuda comercial sean superiores a los recursos absorbidos en la ampliación de los tiempos de cobro de los créditos.

La ventaja de la financiación comercial se encuentra exactamente en el factor tiempo: la dilación concedida en el pago de los suministros constituye un ahorro financiero, puesto que las salidas monetarias se postergan. Así mismo, la concesión de términos comerciales en el cobro de los créditos provenientes de las ventas (por ejemplo, el pago a 90 días de la fecha de factura) constituye un costo para la empresa, en cuanto la misma entra en posesión de las sumas debidas en tiempos posteriores respecto a los de una venta de contado.

Hay algunos instrumentos que permiten a la empresa anticipar las entradas provenientes de los créditos comerciales vigentes, y que se constituyen, para todos los efectos, en fuentes de recursos: el descuento, la antici-

pación bancaria, el *factoring* (compra de cartera). Todas éstas son formas de financiación concedidas por bancos e instituciones financieras, y tienen en común el hecho de conceder *pro solvendo* o *pro soluto* (con mantenimiento o no de la responsabilidad compartida por la empresa en relación con la solvencia del cliente deudor) el anticipo de los créditos comerciales, descontando un cierto margen de interés.

Deudas con bancos e instituciones financieras

Sobregiros en cuentas corrientes, préstamos, financiamiento en operaciones comerciales (como las que acabamos de mencionar: descuentos, anticipaciones, *factoring),* son todas operaciones de soporte financiero por parte de instituciones crediticias. Recurrir a tales formas de financiación depende también de la estructura financiera de un país: es alto, por ejemplo, donde el mercado de crédito hipotecario está poco desarrollado.

Estas formas de capital, si son absorbidas por la gestión, aumentan el riesgo empresarial y el costo de la actividad (aunque, sí en valor absoluto, la rentabilidad de la inversión puede aumentar en relación con ciertos niveles de endeudamiento financiero, *véase* la nota 1, p. 113). Quien dirige la empresa debe prestar entonces mucha atención a ¡a obtención de recursos a través de estos instrumentos.

A continuación, una breve consideración sobre un componente fundamental del crédito, casi siempre exigido en los formularios de fianza: la *garantía real.* Se trata de una garantía "externa" a la práctica de financiación que, frecuentemente, la empresa o el empresario debe dar para obtener los fondos del préstamo. En general, es monetaria (una cuenta corriente vinculada), en títulos (una cuenta en títulos accionarios u obligaciones) o en bienes materiales (prenda sobre maquinaria). Se dice, con razón, que los bancos no otorgan créditos a las empresas pequeñas, sino a los propietarios de las pequeñas empresas. Aunque si legalmente el destinatario de la fianza es una sociedad, a menudo la evaluación de su otorgamiento se centra más sobre la persona, sobre sus cualidades y sobre su confiabilidad (juzgada con base en su trayectoria con las entidades bancarias), que sobre las características intrínsecas de la actividad empresarial. Obviamente, esto no le sucede casi nunca a las grandes empresas, donde las garantías, la reputación y la solidez comercial son en general muy superiores y no requieren el involucramiento directo del paquete accionario en el otorgamiento de las garantías.

Además del valor de la garantía real en sí, existe otra motivación de carácter psicológico que induce a las instituciones de crédito a exigir esta forma de garantía; de hecho, está probado que la determinación de los pro-

pietarios/gerentes de empresa es muy grande al afrontar las adversidades de gestión y conducción de las actividades de riesgo. Y un mayor compromiso y espíritu de "abnegación" de quien guía una empresa endeudada es también sinónimo de mayor garantía para aquel que ha prestado el capital de origen externo.

Colocaciones accionarias, obligaciones y otros títulos

La constitución de una sociedad accionaría o su posterior trasformación en este sentido, gracias a la mayor movilidad de las acciones respecto a las participaciones sociales, (típicas en general de las sociedades de personas), es una elección que facilita la obtención de capitales en el mercado, sobre todo en caso de cotización de la empresa en la bolsa. Y no sólo a través de la colocación ordinaria de acciones (que corresponde a participaciones del capital social), sino también mediante otros tipos de títulos, familiares al empresario que conoce los mercados financieros: acciones de ahorro (convertibles o no), acciones privilegiadas, obligaciones (también convertibles o no), letras financieras, etcétera...

Con la diferencia de que las acciones determinan un aumento del capital social (y, por tanto, un incremento del patrimonio), mientras las obligaciones y los otros instrumentos determinan un aumento del pasivo (en general aquellos consolidados).

Leasing y pagos a plazos

Otra forma de financiación es el *leasing* (o arrendamiento financiero), definido como un contrato de alquiler mediante el cual la sociedad de *leasing* concede el uso de un bien instrumental con frente al pago periódico de cánones que incluyen un componente del capital (como rembolso del usufructo técnico y económico del bien) y un componente de utilidades (en calidad de remuneración del capital invertido). La ventaja para la empresa consiste en la posibilidad de obtener la utilización de activos fijos (generalmente maquinarias) casi siempre por encima del valor del mercado, al costo de un canon inicial (generalmente un múltiplo de los cánones periódicos posteriores) y suscribiendo el compromiso de efectuar el pago de cuotas periódicas de capital e intereses, además del hecho de que estos instrumentos gozan con frecuencia de alivios fiscales.

Hay diferentes clases de *leasing,* entre ellos:

- *leasing* operativo y financiero *(véase* la nota 1, p. 59);
- operación con pacto de retroventa *(sale and lease-back)*
- *leasing* subisdiado

Las operaciones de *sede and lease-back* se realizan cuando la empresa que se quiere financiar vende el bien objeto de *leasing*, que ya poseía entre sus activos, a una sociedad financiera, que a su vez, lo vuelve a ceder con contrato de arrendamiento. En realidad, el bien no se ha movido nunca de la empresa, pero el empresario obtiene de esta manera un monto de capital igual a la diferencia entre el valor de venta del bien y el primer canon de arrendamiento pagado en el momento de la suscripción del contrato de *lease-back*. La sociedad financiera, por su parte, obtiene la propiedad del bien y el compromiso de un pago periódico de los cánones por concepto del arrendamiento del mismo bien, por parte de la empresa.

El *leasing* subsidiado, en cambio, no es más que una forma de *leasing* en la cual el estado subsidia las inversiones en áreas deprimidas del territorio, comprometiéndose a pagar una parte del canon a cargo de la empresa.

Aunque si el contrato es diferente, y distinto el tratamiento fiscal de la operación, el *leasing* es muy similar a una venta con pago a plazos; es más, una parte de la doctrina insiste en asociar la naturaleza de las dos operaciones, en el caso en que, al momento de la suscripción del contrato de arrendamiento financiero se haya establecido un valor de recuperación mediante su pago, al término de los desembolsos de todos los cánones periódicos, el bien pasa a ser propiedad de la empresa. En todo caso, las formas de pago por cuotas son también fuentes de finaciación; las cuotas previstas por el plan de pago incluyen, además de los abonos a capital ligada a la garantía del bien vendido, intereses que compensan el valor financiero del tiempo sobre el financiamiento operado.

Fondos públicos y *subsidios financieros y/o fiscales de leyes especiales*

El empresario/gerente siempre debe prestar atención a la oferta de capital que proviene de fondos expresamente constituidos para el desarrollo de las empresas. Son innumerables los alivios directos (contribuciones a fondo perdido, o tasas bajas) e indirectos (incentivos fiscales) previstos en la legislación de cada país. El principal problema es la comunicación y trasparencia sobre la existencia y las características de tales alivios, a menudo no explotadas, en la medida en que no son conocidas por las empresas mismas. La ayuda del propio comercialista no es suficiente generalmente; la legislación, es tan amplia y compleja que es útil dirigirse a entidades públicas (cámaras de comercio, centros de desarrollo para la pequeña empresa, etc.) o privadas (sociedades de consultoría especializada) que ayudan al empresario/gerente en la identificación de las ayudas más convenientes y en el cumplimiento de los requisitos, con el fin de obtener la aprobación de la solicitud.

3.3 EL PLAN DE AMORTIZACIÓN Y LA REMUNERACIÓN DEL CAPITAL

3.3.1 AMORTIZACIÓN

En esta sección el empresario/gerente debe presentar una propuesta de plan de pago de eventuales financiaciones externas. Los financiadores potenciales deberán evaluar no sólo el monto del crédito solicitado a la luz de lo atractivo del proyecto, sino también las modalidades de rembolso previstas.

En términos generales, en caso de presentación de un plan de negocios dirigido a la obtención de los recursos financieros, es aconsejable informarse por anticipado sobre los métodos de rembolso generalmente empleados en las prácticas de financiación. El objetivo es presentar en este parágrafo la amortización del capital del préstamo lo más cerca posible a los probables requerimientos de la institución que otorga el crédito.

Son dos los métodos más difundidos y empleados en la determinación del plan de rembolso del capital de financiación a mediano y a largo plazo:

- amortización con cuotas constantes (llamado "a la francesa");
- amortización con cuotas decrecientes.

Supongamos una financiación de 12.000 dólares. El periodo de rembolso es de 2 años, la tasa de intereses aplicada es de 5%, las cuotas, cuatrimestrales.

Con el primer método, la cuotas de rembolso son constantes: esto significa que, en cada cuota, la parte de capital crece y la parte de los intereses decrece en el tiempo. En efecto, los intereses de 5% se aplican a un capital que, a causa del plan de rembolso, decrece en los tres años. La parte del capital en el reembolso aumenta progresivamente para compensar el menor peso de los intereses (manteniendo el valor de la cuota constante).

En el ejemplo, tendremos una tasa constante de rembolso, compuesta de una parte de capital y una parte de intereses *(véase* la tabla 3.2).

En el caso de amortización en cuotas decrecientes, al contrario, las cuotas están, en general, constituidas por una parte constante de rembolso del capital, con los intereses correspondientes que disminuyen, ya que son aplicados a un capital siempre más pequeño por efecto de la amortización *(véase* la tabla 3.3).

			Cuota		
Año	Cuatrimestre	Saldos de capital	Parte del capital	Parte de los intereses	Total
		12.000			
1°	1	10.098	1.902	240	2.142
	2	8.158	1.940	202	2.142
	3	6.179	1.979	163	2.142
2°	1	4.161	2.018	124	2.142
	2	2.100	2.061	81	2.142
	3	0	2.100	42	2.142
		Total:	12.000	852	12.852

Tabla 3.2 Esquema de amortización a la francesa.

			Cuota		
Año	Cuatrimestre	Saldos de capital	Parte del capital	Parte de los intereses	Total
		12.000			
1°	1	10.000	2.000	240	2.240
	2	8.000	2.000	200	2.200
	3	6.000	2.000	160	2.160
2°	1	4.000	2.000	120	2.120
	2	2.000	2.000	80	2.080
	3		2.000	40	2.040
		Total:	12.000	840	12.840

Tabla 3.3 Esquema de amortización en cuotas decrecientes.

3.3.2 REMUNERACIÓN DEL CAPITAL

En la segunda parte del plan económico-financiero siempre se exponen los esquemas de proyección de ventas y de los costos de la actividad, sea en la forma de flujos financieros (flujos de caja) o en la forma de prospectos de cuentas económicas. En éstos es posible determinar entonces la tasa de crecimiento del valor del capital (para los bancos comerciales) y de remuneración de los accionistas (para inversionistas de capitales de riesgo). Si para las empresas crediticias es útil anexar un plan de amortización del capital estimado de la deuda, para quien aporta capital de riesgo es suficiente recordar brevemente en esta sección, de la primera parte del plan de negocios, los resultados de las proyecciones económico-financieras determinadas en la segunda parte, no olvidando que el resultado para los inversionistas de capital incluye dos componentes:

- Uno explícito, determinado por la proyección de las utilidades y de su distribución a los socios, por cabeza:
- Uno implícito, unido al crecimiento del valor del sistema de la empresa y. por tanto, de la participación accionaria (sociedad de capital) o social (sociedad de personas) poseída.

3.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD *(ZETA SCORING)*

El capítulo sobre los recursos de financiación se ha elaborado de último, después de que la segunda parte del plan de negocios se ha completado con la determinación de todas las cifras de la actividad y se han comprendido las exigencias exactas en términos de capital. Pero, ¿cómo será recibido el plan de financiación de un banco? Cuando el plan económico-financiero se presenta, ante una institución que concede préstamos, con el fin de obtener capitales de origen externo necesarios para la actividad, no sabemos cuáles serán las consideraciones de la contraparte. Cuando el empresario haya elaborado con esmero la primera y segunda parte del plan de negocios, presentado el estudio de las fuentes con las cuales prevé satisfacer las exigencias financieras de la actividad, y se haya preocupado además por incluir en el plan un esquema de amortización del préstamo solicitado, la empresa habrá hecho todo para anticipar eventuales objeciones o exigencias de posteriores informaciones. Pero, ¿cómo evalúa la vulnerabilidad financiera del plan? Existe un modelo, adoptado en las prácticas crediticias de los países anglosajones, definido como *zeta scoring.* Aplicando el modelo a nuestro caso, se tendrá la posibilidad de obtener un puntaje sobre la bondad financiera del plan. Independientemente del hecho de que el indicador zeta sea empleado o no por el banco o entidad financiera a la cual se presenta el plan, se tiene la ocasión de probar los resultados de nuestros cálculos.

He aquí los elementos básicos del modelo:

1. capital circulante neto/activo total: este indicador debe multiplicarse por 1,2;
2. reservas de utilidades/activo total: indica las utilidades acumuladas en el tiempo y no distribuidas. Debe multiplicarse por 1.4:
3. utilidad bruta/activo total y utilidad bruta antes de impuestos. El indicador se multiplica por 3,3:

4. ventas/activo total: o sea el retorno de las ventas por cada dólar invertido. La multiplicación es por 1, o sea neutra;
5. patrimonio/deuda total: para la sociedad que tiene su capital dividido en participaciones, en el patrimonio debe incluirse la garantía de las acciones privilegiadas y de ahorro de circulante. Tal indicador debe multiplicarse por 0,6.

En este punto, todos los resultados de las multiplicaciones se suman entre ellas, y la evaluación del puntaje así determinado es la siguiente:

Si es > 3	sobre la base del indicador zeta, la empresa goza de un buen desempeño financiero.
Si se encuentra entre 1,80 y 3	existen problemas
Si es < 1,80	la empresa está en riesgo

3 Las fuentes de financiación

3.1 El capital invertido

La estructura del capital de La Dolce Vita se muestra en los gráficos relacionados con la composición de los balances generales de los primeros años de actividad (*véase* el parágrafo 6.3).

De la lectura de los estados patrimoniales se deduce claramente, la óptima capitalización de la sociedad, que ha procedido a cubrir completamente los usos derivados de las inversiones en propiedad, planta y equipos (igual a 76% del capital invertido, año 2000) a través del flujo de capital propio (igual a 83%).

Aun en 2001 la situación patrimonial se presenta excelente: la capitalización es todavía más fuerte, llegando incluso a 88% del capital invertido, mientras en el activo se tiene un crecimiento del área circulante (sustancialmente unida al crecimiento de la liquidez inmediata) y una disminución del peso de los activos inmuebles (propiedad, planta y equipos).

Durante el año 2002 se registra un crecimiento del pasivo corriente que se origina en la inserción en las cuentas del balance general de la deuda al erario, generado por las primeras utilidades gravables de la actividad, que en todo caso está más que cubierto por el crecimiento del activo corriente (+ 25% en términos de la importancia respecto al capital invertido), en detrimento del área de los activos fijos[3].

---

[a] En realidad, los planes de la Dolce Vita no prevén, aparte de la inversión inicial, posteriores adquisiciones de maquinaria y otros activos fijos en los primeros años de actividad, determinando un fuerte crecimiento de los activos corrientes, en prejuicio de los activos fijos. Sin embargo, la situación del balance general indica un flujo de capital proveniente de la autofinanciación (crecimiento de la liquidez) que permitirá la adquisición de otros activos frente al crecimiento previsto de las actividades de la empresa.

En definitiva, la situación de La Dolce Vita indica que tiene una disposición muy equilibrada de! balance general desde el momento de la puesta en marcha de la iniciativa empresarial, a la cual se suma, en el trascurso del tiempo, la influencia positiva de la autofinanciación proveniente de la reinversión de los recursos generados por la actividad.

3.2 Las fuentes

Pasando a una clasificación de las diversas fuentes básicas de la sólida estructura económico-financiera de la nueva iniciativa, encontramos la siguiente situación.

Fuentes internas

Capital social Es, sin duda, la fuente más importante, determinada por la voluntad de la organización de darle solidez financiera a la empresa, además del hecho de constituir un requisito para generar la credibilidad necesaria de una nueva iniciativa frente a los financiadores externos, quienes de esta manera podrán apreciar el empeño y la seriedad de los socios. Se pretende con esto reducir el riesgo asociado al otorgamiento de crédito de capital.

Fuentes externas

Financiación comercial En la situación corriente prevista en los planes de La Dolce Vita, la financiación comercial es en realidad una financiación negativa; en otras palabras, un empleo de capital. En efecto, mientras la nueva actividad pagará a sus proveedores a la entrega de los bienes (y, por tanto, sin ninguna forma de dilación de pago que genere recursos), prevé acreditar parte de sus ingresos (así sea una cantidad limitada respecto al total de la facturación) a 60 días (las ventas a los supermercados).

Sin embargo, mientras que la situación de ios encajes no se modificará de manera sustancial en el tiempo (la introducción del pago con tarjeta de crédito en el establecimiento no supondrá un significativo peso en cuanto que estadísticamente, para este tipo de consumos, lo más usual es el pago de contado) se tendrá una progresiva concesión de pagos diferidos a los proveedores de materias primas frescas. Si, de hecho, las empresas proveedoras exigen siempre el pago por anticipado durante ía fase de inicio de una nueva empresa (como etapa necesaria de la instauración de una relación de fiducia), es práctica comercial, conceder plazos siempre más amplios (hasta un límite que depende de numerosos factores, entre los cuales se encuentra el volumen de pedidos)[b].

---

[b] Los cálculos financieros de la segunda parte, estas dilaciones de pago no se han considerado deliberadamente, con el propósito de mantener estimativos prudentes desde el punto de vista financiero.

Deudas a bancos La segunda parte del plan supone el otorgamiento de un crédito bancario por 30.000 dólares solicitado mediante la presentación de este plan de negocios. La tasa corriente del mercado para la concesión de este tipo de créditos es de 11-12%, el plan de rembolso en cinco años y las cuotas se han determinado a semestre vencido. Para la forma prevista de pago, *véase* el parágrafo 5.2.1.

Leasing Se prevé la adquisición mediante *leasing* tres máquinas para la producción de helado, con el pago de contado de 10% del valor del bien en el mercado. Las cuotas son mensuales, y el periodo de financiación es de dos años, *(véase* el parágrafo 5.2.1, "Maquinarias").

3.3 El plan de amortización del capital invertido

El plan de amortización del crédito por 30.000 dólares sigue las indicaciones formuladas por el banco al cual se ha solicitado dicha financiación; esta solución permite a la institución financiera, ya sea evaluar los plazos de retorno o la tasa de remuneración de manera homogénea respecto a los parámetros usuales de evaluación del crédito. Así. con base en la situación corriente del mercado, la tasa de interés se ha fijado en 12%, la proyección del rembolso se desarrolla sobre un periodo de cinco años *(véase* el parágrafo 5.2.1), y las cuotas siguen una amortización de tipo francés (capital creciente, intereses decrecientes, *véase* el parágrafo 3.3.1).

3.4 Indicador zeta

Cálculo del indicador zeta

	Año 2000	*Año 2001*
Capital circulante neto /total activo	(35.085- 4.970)/162.081 = 0.1858 Factor 1 = 0,1858 x 1,2 = 0,22296	(88.389-6.157)/199.028: 0,4131 Factor 1 =0,4131 x 1,2 = 0,49572
Utilidad retenida/total activo	Factor 2 = (-40.643/ 162.081) x 1,4 = -0,35098	Factor 2 = (701/199.028) x 1,4 = 0,0049
Utilidad bruta/total activo	Factor 3 = (-31.817/ 162.081) x 3,3 = -0,6478	Factor 3 = (41.917/199.028) x 3,3 = 0,6950
Ventas/activo total	Factor 4 = (140.212/ 162.081) = 0,8650	Factor 4 = (302.862/ 199.028) = 1,5217
Patrimonio/endeudamiento total	Factor 5 = (134.357/27.724) x 0,6 = 2,9077	Factor 5 = (175.701/ 23.327) x 0,6 = 4,5192
	Suma de los factores 1-5	
Indicador zeta	2,996	7,236

El método del indicador zeta también evidencia la óptima estructuración financiera con la cual se ha establecido la nueva sociedad, superando la difícil prueba del primer año, para poder manifestar la completa solidez financiera en el segundo año de vida. Los socios de La Dolce Vita solicitan, por tanto, a la luz del presente plan de negocios, la fiducia por parte de las instituciones crediticias, con el fin de obtener una línea de crédito que pueda constituirse como el comienzo de una relación de confianza y colaboración recíproca a largo plazo.

3.5 Nota sobre la cuantificación del capital externo

Abordamos en esta ocasión el procedimiento con el cual se llega a la cuantificación del capital externo, necesario para hacer frente al requerimiento financiero de la empresa no cubierto por otras fuentes (el capital propio)[10].

Pasamos de inmediato al esquema del flujo de caja proyectado del primer año (*véase* la figura 3.3). El método que nos permite evidenciar la necesidad externa de capital es el siguiente:

1. Se requiere ante todo elaborar el flujo total de caja proyectado de la actividad, sin omitir ningún término excepto el relacionado con el capital externo y el relativo a los intereses.
2. En este punto, como se observa en la descripción del esquema de flujo de caja, es posible seguir el desempeño de la liquidez total, mes por mes, la cual será, con toda probabilidad, negativa (determinando una necesidad de cobertura financiera).
3. El punto de liquidez negativa más alto nos indica el valor del capital faltante para lograr el punto de equilibrio entre ingresos y egresos esperados, y el mes en el cual se hace evidente la necesidad mayor (en el ejemplo, el mes de julio de 2000, con un faltante de 7.551 dólares).
4. Hemos determinado así la cantidad total de capital que se hace necesario encontrar apalancándose en una fuente interna (como, por ejemplo, un posterior aporte de capital de parte de los socios) o externa (como, en nuestro caso, el crédito bancario requerido). Es obvio que debe encontrarse un capital superior al estrictamente necesario para cubrir la falta de liquidez (es decir, los 7.551 dólares): en otros términos, es necesario crear un colchón (margen) de seguridad en la liquidez disponible, que permita a la empresa hacer frente a situaciones peores de liquidez ligadas a eventos imprevistos o cálculos errados de proyecciones económicas (requiriendo 30.000 dólares, la liquidez mínima esperada del periodo,

---

[10] Esta parte de la explicación se omite en el momento de la presentación del plan, pero se expone aquí, con el fin de que se entienda el método de cálculo que ha permitido a los socios de la Dolce Vita llegar a estimar el capital restante necesario para el inicio de la actividad.

es decir, la liquidez "de seguridad", es de 20.689 dólares, prevista para el fin del mes de febrero de 2001.

Además, es bueno tener presente que los financiadores a menudo niegan un segunda financiación, requerida en tiempos muy próximos a la primera, ya que la demanda de los nuevos capitales presupone un error de evaluación inicial; en otras palabras, la estimación inexacta de la primera financiación es un indicio de bajo profesionalismo y poca capacidad de proyección del empresario. Es mejor, entonces, disponer de una liquidez inicial adecuada, ligeramente superior al monto que se estima necesario.

Dentro del proceso de verificación de la liquidez mínima esperada[11] debe considerarse también el efecto de los intereses y de la amortización del crédito, una vez se ha incluido en el flujo de caja proyectado el importe agregado de capital externo, como en nuestro caso.

[11] El esquema expuesto es automático en una hoja de cálculo; esto permite al autor variar el importe de la financiación, agregar los intereses y las cuotas de rembolso del capital, y observar así el efecto sobre la liquidez en los diversos meses. En caso de que el nivel mínimo de caja esperado sea demasiado pequeño, se aumenta el importe de capital necesario y se efectúan nuevamente los cálculos hasta satisfacer la proyección de liquidez esperada.

FLUJO DE CAJA proyectado 2000
La Dolce Vita Inc.

	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
1	CAJA	76221	62.782	36.172	16.685	785	-7.120	-7.551	-5.484	-3.009	-3.854	-2.230	
2 a	Ventas de contado				6.812	6.812	13.624	13.624	13.624	13.624	10.898	10.898	10.898
b.	Ingresos por créditos						2.722	2.722	5.443	5.443	5.443	5.443	4.061
c.	Préstamos o flujos de capital	175.000											
3	**Total de entradas en caja**	175.000	0	0	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	…067	19.067	16.341	16.341	14.959
4	TOTAL LIQUIDEZ	175.000	76.221	62.782	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	…516	13.583	13.332	12.487	12.729
5 a	Compra de material (*incluido el inventario*)	6.230	0	1.350	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	…656	5.656	6.625	4.406	4.406
b.	Salarios brutos			180	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	…990	3.990	3.990	3.990	3.990
c.	Gravámenes (prestaciones)			49	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	…077	1.077	1.077	1.077	1.077
d.	Servicios externos			156	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	20	20	20	20	20
e.	Consultorías profesionales				200 3.780	200 193	200 193	200 193	200 193	200 193	200 193	200 193	750 193
f.	Seguros	2.733			1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936
g.	Arrendamiento				1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187
g.2	*Tasa del leasing*			350	200	200	200	200	200	200	200	200	200
h.	Teléfono			300	388	388	388	388	388	388	388	388	388
i.	Otros servicios			500	250	250	250	250	250	250	250	250	250
j.	Suministros												300
k.	Mantenimiento			…208	3.144	3.144	3.144	1.208	1.208	250	175	175	175
l.	Publicidad				600	600	850	600	600	850	850	600	600
m.	Trasportes				95	95	95	95	95	95	95	95	95
n.	*Impuestos (no causados)*												
o.	Intereses												
p.	Licencias			137									
q.	Otros	182											
	EGRESOS CORRIENTES	13.650	137	4.093	22.300	18.712	24.250	16.776	17.000	16.592	17.186	14.717	15.567
r.	Costos de inicio deducibles	8.176	742	6.990									
s.	Vehículos	19.150	6.250										
t.	Reestructuración	18…				4.000							
u.	Maquinaria												
v.	Decoración, muebles y enseres												
	EGRESOS DE CAPITAL	84…	[illegible]	[illegible]	[illegible]	4.000	0	0	[illegible]	[illegible]	[illegible]	0	0
w.	*Amortización crédito*												
x.	Costos de inicio no deducibles												
y.	Reservas												
z.	Anticipo a los socios												
	OTROS EGRESOS	331	40	40	0	0	0	0	[illegible]	0	0	0	0
6	TOTAL DE EGRESOS	98.779	13.439	26.610	26.300	22.712	24.250	16.776	…000	16.592	17.186	14.717	15.567
	variaciones de la liquidez		-13.439	-26.610	-19.488	-15.900	-7.905	-431	2.067	2.475	-845	1.624	-608
7	**ESTADO DE CAJA** (al final del mes)	76.221	62.782	36.172	16.685	785	-7.120	-7.551	-5.484	-3.009	-3.854	-2.230	-2.838
		Costos de apertura = 138.828											

Respecto al flujo de caja proyectado para el primer año, *se omite aquí la financiación* bancaria requerida

Se omiten también los intereses

Se omiten además los egresos por amortización de préstamos

Punto pico en lo relacionado con los requerimientos de casa

Figura 3.3 Método de cuantificación del capital externo.

PARTE II
(económico-financiera)

Esquemas económico-financiero

4

4.1 HIPÓTESIS A PARTIR DE LA BASE DE LA EXPOSICIÓN DE LOS DATOS

Los esquemas de proyección de la actividad de La Dolce Vita se han elaborado teniendo en cuenta los siguientes supuestos a partir de los cálculos.

1. Ventas en los primeros dos meses de actividad iguales a 50% de las proyecciones (en cambio, el costo de las ventas se calcula sobre 100% de éstas).
2. Las ventas se suponen sobre la base de 20/24/28 días.
3. Salvo el caso de las ventas concernientes al área de negocios 2, todos los ingresos en caja y los pagos se presuponen inmediatos y sin ninguna posibilidad de dilación temporal, según el reglamento de la transacción comercial.
4. El costo de ventas relativo a las materias primas se ha calculado, de manera conservadora, aplicando un promedio alto del precio de compra de los ingredientes más costosos *(véase* «Proyección de saldos de inventario», en el parágrafo 5.2.1).
5. La inflación no se calculó en los esquemas. Sin embargo, al no referirse ni a los precios de venta ni a los costos, el hecho de no considerarla implica una alteración del cálculo que no es muy relevante en el evento de una devaluación monetaria moderada.
6. De manera conservadora se ha previsto la máxima autofinanciación de la actividad, sea mediante la renuncia de los socios a cualquier forma de salario en la fase de inicio, sea a través de la continua reinversión de las utilidades netas en la gestión de la empresa *(véase* «Salarios brutos», parágrafo 5.2.1).

4.2 ÁREA FINANCIERA Y ÁREA ECONÓMICA

Como se dijo en la Introducción (parágrafo "Partes I y II"), la segunda parte de este libro tratará los esquemas económico-financieros del plan de La Dolce Vita, subdivididos idealmente en dos secciones, una de naturaleza predominantemente financiera (capítulo 5), y económica la otra (capítulo 6, que concluye con la exposición de los estados patrimoniales y de las cuentas económicas proyectadas).

Esta parte del trabajo no se dividirá, como la anterior, en una parte descriptiva más un caso explicativo, comoquiera que los cálculos y los esquemas no pueden elaborarse con un ejemplo; por tanto, los cálculos de La Dolce Vita serán, desde el comienzo, el centro de nuestra atención, y la discusión teórica coincidirá con el caso práctico.

La figura 4.1 visualiza el contenido y el hilo conductor que se sigue en la exposición de los esquemas de los próximos capítulos. Los números expuestos indican la secuencia lógica seguida en la elaboración de los cálculos.

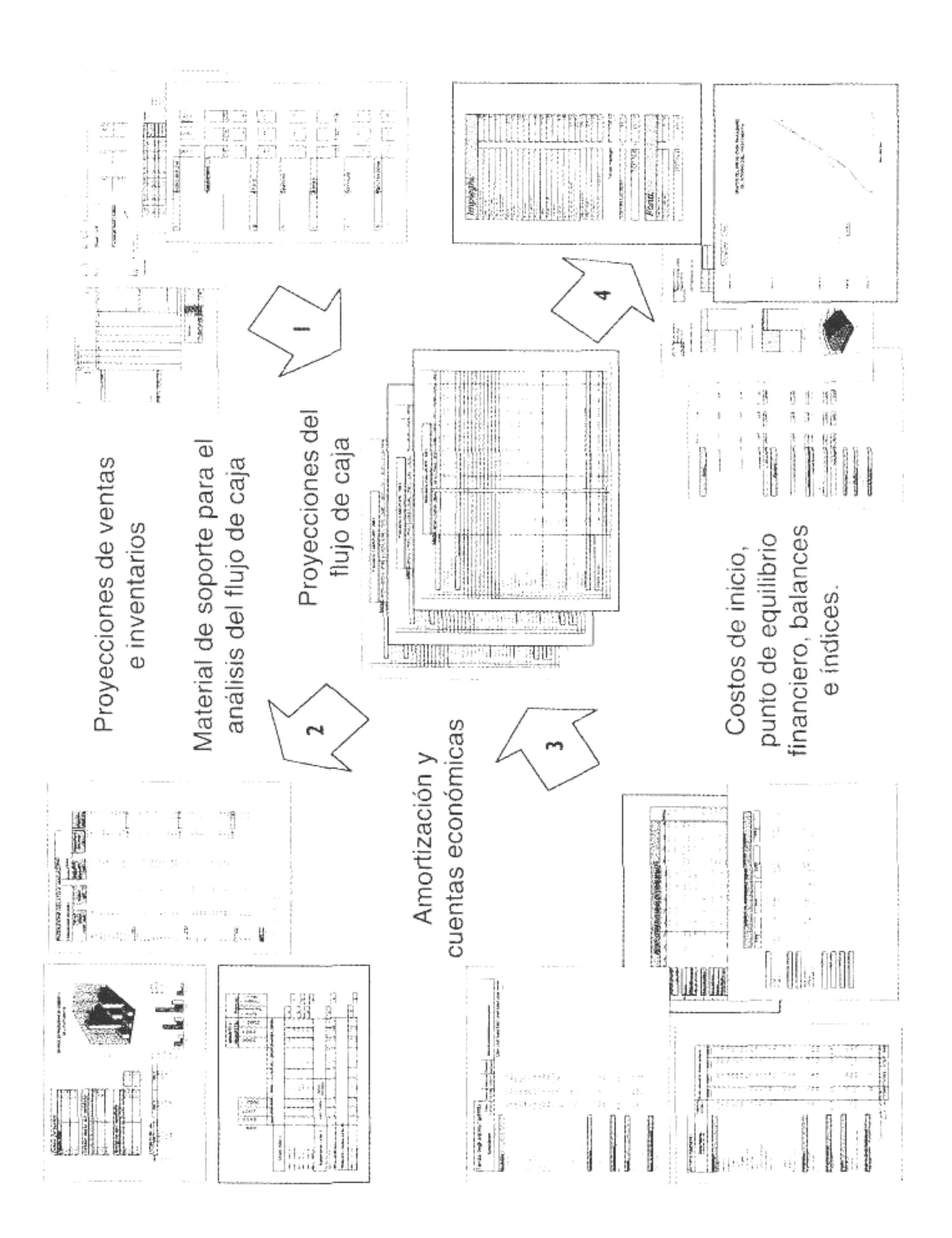


Figura 4.1 Visión del conjunto.

Área financiera 5

5.1 COSTOS DE PUESTA EN MARCHA *(START-UP)*

En la siguiente tabla se recopilan bajo el término "usos" todas las erogaciones de caja que preceden la apertura del local y el inicio de la actividad, mientras que las entradas de liquidez (capital externo más capital de riesgo) se denominan con el término "fuentes"'.

Usos	
Compra de materiales	7.580
Salarios brutos	180
Gravámenes sociales (prestaciones)	49
Servicios externos	156
Seguros	0
Arrendamientos	2.733
Teléfono	350
Otros servicos	300
Suministros	500
Mantenimiento	0
Publicidad	1.208
Trasporte	3.450
Impuestos	286
Intereses	0
Licencias	906
Otros	182
Costo de inicio deducibles	15.908
Vehículos	25.670
Reestructuraciones	28.000
Maquinaria	39.375
Decoración, muebles y enseres	11.584
Costos de inicio no deducibles	411

Total usos	138.828
Capital circulante	66.172
TOTAL	205.000

Fuentes	
Patrimonio	175.000
Préstamo bancario	30.000
TOTAL	205.000

Además, los usos son separados por categoría de gasto o inversión; por el contrario, las fuentes son separadas de acuerdo con la naturaleza del capital.

El objetivo de este parágrafo del plan de negocios es, en definitiva, llamar la atención del lector, sobre las diferentes destinaciones de los usos del capital en la etapa de puesta en marcha (inicio) de la empresa.

Desde luego, como el objetivo del plan de negocios de La Dolce Vita es la obtención de un préstamo bancario de 30.000 dólares, su inclusión dentro de las fuentes dependerá de la aprobación de la solicitud de financiación. Pero incluir el préstamo en el capital disponible responde en realidad al propósito de ilustrar las proyecciones sobre el desempeño de la actividad, en el supuesto de una financiación en las condiciones de monto/tasa/periodo de amortización del crédito requerido.

Los diversos componentes del uso del capital no son más que la suma de los egresos de caja que se asumen para hacer frente a las necesidades de gastos corrientes e inversiones en los meses anteriores a la apertura, es decir, la suma de los importes que aparecen en el flujo de caja proyectado del primer año (de enero a marzo, se aprecia la proyección del flujo de caja del primer año).

En cuanto al término "capital circulante" incluido en la tabla anterior, éste establece simplemente la diferencia entre el total de las fuentes y el de los usos: en otras palabras, es el capital restante a disposición en el momento de inicio de la actividad.

Estas disponibilidades monetarias asumen la definición de circulante en cuanto corresponden a las necesidades de caja en gastos corrientes, a la constitución de un inventario y a los recursos absorbidos por la concesión del crédito comercial.

En el caso específico de La Dolce Vita, la cifra de 66.172 dólares debe considerarse capital circulante, con las siguientes consideraciones.

1. Ya hay una inversión en inventario inicial *(véase* "Proyección de saldos de inventario final" en el parágrafo 5.2.1)
2. La inversión en necesidades estructurales *(véase* parágrafo 3.1) debe completarse aún con pagos relativos al término "reestructuración"; en efecto, hay algunas cuotas vencidas por un total de 8.000 dólares, que deben pagarse en los meses posteriores a la apertura *(véase* "Reestructuraciones", parágrafo 5.2.1).

En conclusión, para identificar el capital circulante (es decir, el total de la actividad corriente) en la fase de inicio, debe agregarse al rubro inicial

de caja de 66.172 dólares, el valor del inventario por 6.082 dólares, obteniendo la suma de 72.254 dólares {*véase* el parágrafo 6.3.4), teniendo en cuenta que parte de este capital (8.000 dólares) será absorbido por egresos financieros para la inversión en bienes amortizables (el costo de la reestructuración del local).

5.2 PROYECCIONES DEL FLUJO DE CAJA[12] PRIMER AÑO

El análisis de la factibilidad económica y la viabilidad financiera de la iniciativa debe partir, a criterio del autor, de la elaboración de los flujos de caja proyectados. Como ya se vio (parágrafo "Las etapas de un plan", en la "Introducción"), un primer análisis de la viabilidad de una nueva empresa se hace exactamente con base en las proyecciones de los principales rubros de entrada y salida: en otras palabras, un estimativo que indique a grandes rasgos el retorno económico esperado (factibilidad económica).

En realidad, los pasos que un empresario debería realizar son los siguientes.

1. Elaborar una cuenta económica que incluya los principales rubros de ingreso y costo esperados (fase de la factibilidad económica).
2. Pasar a la elaboración de un flujo de caja proyectado distribuyendo mensualmente las entradas y las salidas de caja esperadas.

Ahora, se supone que los socios de La Dolce Vita han afrontado ya en conjunto las diferentes fases, y se han dedicado a la elaboración de un plan económico-financiero completo después de estar plenamente convencidos de la viabilidad del proyecto (la segunda fase).

[12] El esquema de flujo de caja utilizado en este libro es el anglosajón; en muchos países de Europa (entre ellos Italia) se asumiría más precisamente la definición del flujo de caja proyectado o presupesto de tesorería.

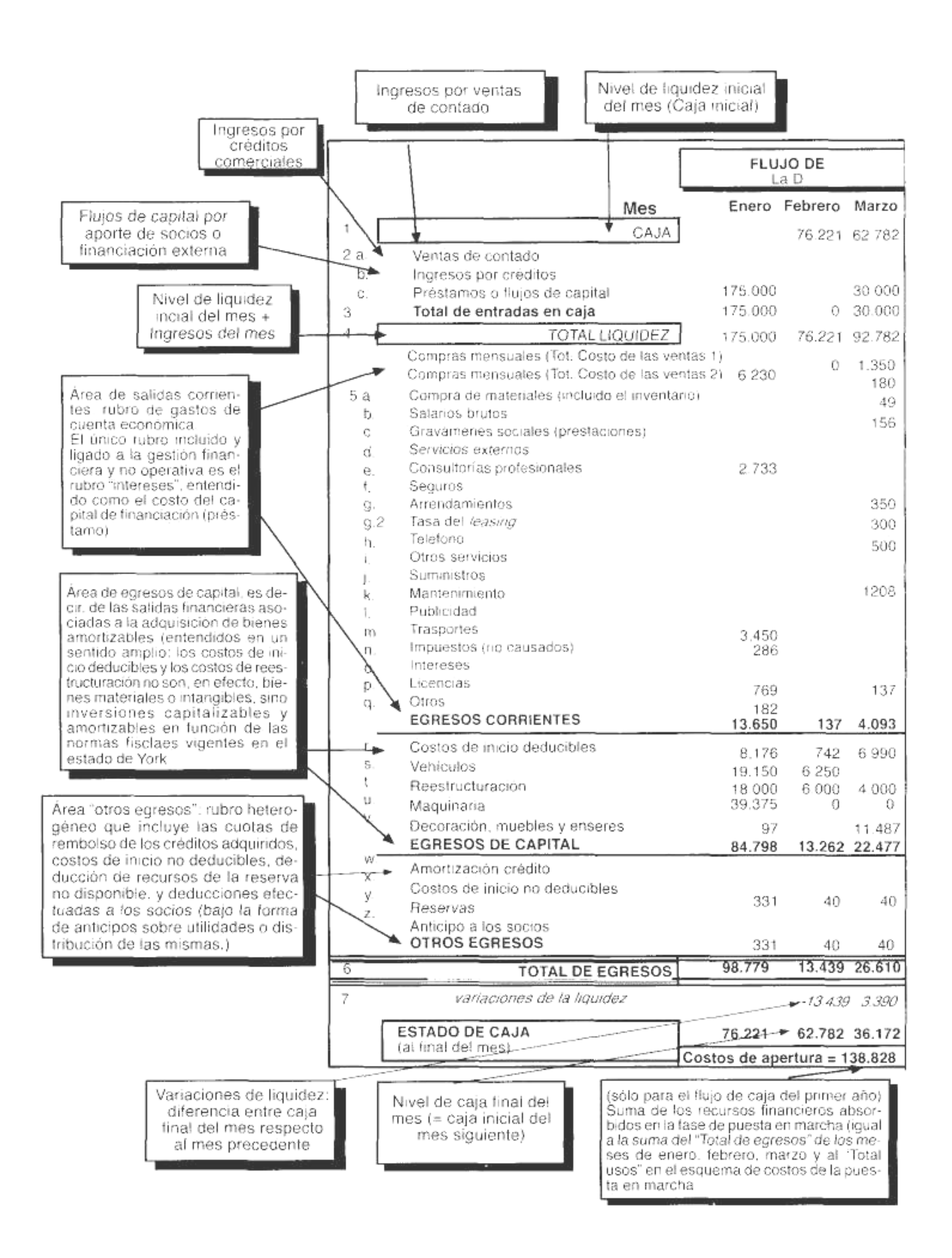


Figura 5.1 Esquema ilustrativo del flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA proyectado 2000 (Primer año)
La Dolce Vita Inc.

	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
1	**CAJA**		76.221	62.782	66.172	46.685	30.785	22.880	22.449	24.516	22.915	22.070	23.694
2 a.	Ventas de contado				6.812	6.812	13.624	13.624	13.624	13.624	10.898	10.898	10.898
b.	Ingresos por créditos						2.722	2.722	5.443	5.443	5.443	5.443	4.061
c.	Préstamos o flujos de capital	175.000		30.000									
3	**Total de entradas en caja**	175.000	0	30.000	6.812	6.812	16.346	19.346	19.067	19.067	16.341	16.341	14.959
4	**TOTAL LIQUIDEZ**	175.000	76.221	62.782	72.984	53.497	47.130	39.226	41.516	13.583	13.332	12.487	12.729
	Compras mensuales (Tot. Costo de las ventas 1)				5.432	5.432	5.432	5.432	5.656	5.656	4.406	4.406	4.406
	Compras mensuales (Tot. Costo de las ventas 2)	6.230		1.350			4.438				2.219		
5 a.	Compra de material (incluido el inventario)	6.230	0	1.350	5.432	5.432	9.870	5.432	5.656	5.656	6.625	4.406	4.406
b.	Salarios brutos			180	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	
c.	Gravámenes sociales (prestaciones)			49	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077
				156	20	20	20	20	20	20	20	20	20
d.	Servicios externos				200	200	200	200	200	200	200	200	750
e.	Consultorías profesionales				3.780	193	193	193	193	193	193	193	193
f.	Seguros	2.733			1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936
g.	Arrendamientos				1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187
g.2	Tasa del *leasing*			350	200	200	200	200	200	200	200	200	200
h.	Teléfono			300	388	388	388	388	388	388	388	388	388
i.	Otros servicios			500	250	250	250	250	250	250	250	250	250'
j.	Suministros						300			300			300
k.	Mantenimiento												
l.	Publicidad			1.208	3.144	3.144	3.144	1.208	1.208	250	175	175	175
	Trasportes				600	600	850	600	600	850	850	600	600
m.	Impuestos (no causados)				95	95	95	95	95	95	95	95	95
n.	Intereses									1.800			
o.	Licencias	769	137										
p.	Otros	182											
q.	**EGRESOS CORRIENTES**	13.650	137	4.093	22.300	18.712	24.250	16.776	17.000	18.392	17.186	14.717	15.567
	Costos de inicio deducibles	8.176	742	6.990									
r.	Vehículos	19.150	6.250										
s.	Reestructuración	18.000	6.000	4.000	4.000	4.000							
t.	Maquinaria	39.375	0	0									
u.	Decoración, muebles y enseres	97		11.487									
v.	**EGRESOS DE CAPITAL**	84.798			4.000	4.000	0	0	0	0	0	0	0
	Amortización crédito												
w.	Costos de inicio no deducibles	331	40	40						2.276	0	0	0
x.	Reservas												
y.	Anticipo a los socios												
	OTROS EGRESOS	331	40	40	0	0	0	0	0	2.276	0	0	0
	TOTAL DE EGRESOS	98.779	13.439	26.610	26.300	22.712	24.250	16.776	17.000	20.592	17.686	14.717	15.567
	variaciones de la liquidez		*-13.439*	*-26.610*	*-19.488*	*-15.900*	*-7.905*	*-431*	*2.067*	*-1.601*	*-845*	*1.624*	*-608*
	ESTADO DE CAJA (al final del mes)	76.221	62.782	66.172	46.685	30.785	22.880	22.449	24.516	22.915	22.070	23.694	23.086

Costos de apertura = ***138.828***

5.2.1 MATERIAL DE APOYO AL ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA

Flujos de entrada

Ventas

El análisis proyectado debe partir necesariamente de la proyección de la facturación de la nueva iniciativa, de cuyo estimativo depende la proyección del costo de las ventas; lo indicado es que La Dolce Vita divida las ventas en función de la proyección de la facturación en sus tres áreas de negocios.

Sin embargo, en los flujos de caja la diferencia relevante se presenta entre los ingresos inmediatos (ventas de contado) e intereses diferidos (concesión de créditos comerciales). De otra parte, considerando que las ventas efectuadas en el ALN I (local) y el AEN 3 (restaurantes y hoteles) se hacen completamente de contado, al contrario de las correspondientes a la AEN 2 (supermercados), en la cual se ha previsto un pago a 60 días, una operación en cierto sentido fácil consiste en dividir las proyecciones de ventas de las áreas de negocios en las dos categorías expuestas a continuación: "2.a. Ventas de contado" y "2.b. Ingresos por crédito".

Ventas de contado (2.a) El esquema expone no sólo las proyecciones de los valores en conjunto de las ventas de La Dolce Vita en las áreas de negocios 1 y 3, sino también los cálculos a partir de los estimativos; de este modo, el grupo de interés podrá captar la hipótesis que subyace tras el proceso de evaluación y, por tanto, entender los datos de la facturación.

Exponer el dato agregado del estimativo sin ilustrar cómo se ha determinado sería, de hecho, extremadamente limitado; aun en el caso en que el estimativo fuese altamente confiable, se generaría en el lector la desconfianza hacia un dato no "explicado" y, por tanto difícilmente compartido *a priori*.

Dado que las estaciones influencian la naturaleza del negocio, las proyecciones de facturación de la nueva actividad se dividen en primavera/ verano (de abril a septiembre) y en otoño/invierno (de octubre a marzo).

La actividad de La Dolce Vita, aunque con horarios diferentes *(véase* 5.b. Salarios brutos), permanecerá abierta siete días sobre siete, sin embargo, como se observa, de manera conservadora, las ventas diarias se suponen sobre la base de 20-24-28 días al mes (en función de los diferentes productos y los diferentes clientes).

2.a. Ventas de contado

Año	2000	2001	2002/3							2000		2001		2002 2003	
	Unidad	Unidad	Unidad	Medida	Cantidad	Precio	Medida	Días	Semanas	Abril-septiembre	Octubre-marzo	Abril-septiembre	Octubre-marzo	Abril-septiembre	Octubre-marzo
Local (AEN 1)															
Helado/paseo	40	60	75	cono	0,15	10,00	kg/$	7	4	1.680		2.520		3.150	
Helado/paseo	25	40	50	cono	0,15	10,00	kg/$	7	4		1.050		1.680		2.100
Helado/mesa	15	25	35	copa	0,35	5,00	unidad/$	7	4	2.100		1.225		1.715	
Helado/mesa	10	15	20	copa	0,35	5,00	unidad/$	7	4		1.400		2.100		2.800
Helado/*catering*	10	25	40	kg		10,00	kg/$	6	4	2.400		6.000		9.600	
Helado/*catering*	7	15	25	kg		10,00	kg/$	6	4		1.680		3.600		6.000
									Helado	**6.180**	**4.130**	**9.745**	**7.380**	**14.465**	**10.900**
Dulces	20	35	40	porciones		2,50	unidad/$	5	4	1.000		1.750		2.000	
Dulces	30	45	60	porciones		2,50	unidad/$	5	4		1.500		2.250		3.000
									Dulces	**1.000**	**1.500**	**1.750**	**2.250**	**2.000**	**3.000**
										0	0				
Café	50	70	70	unidad		1,60	unidad/$	7	4	**2.240**	**2.240**	**3.136**	**3.136**	**3.136**	**3.136**
Bebidas	35	40	50	unidad		0,80	unidad/$	7	4	**784**	**784**	**896**	**896**	**1.120**	**1.120**
Restaurantes/hotel (AEN 3)															
Helado/*catering*	15	25	30	kg		7,00	kg/$	6	4	2.520		4.200		5.040	
Helado/*catering*	8	12	22	kg		7,00	kg/$	6	4		1.344		2.016		3.696
									Helado	**2.520**	**1.344**	**4.200**	**2.016**	**5.040**	**3.696**
Dulces/*catering*	30	40	60	precio*		1,50	unidad/$	5	4	900	900	1.200	1.200	1.800	1.800
									Dulces	**900**	**900**	**1.200**	**1.200**	**1.800**	**1.800**

Resumen		2000 Abril-septiembre	2000 Octubre-marzo	2001 Abril-septiembre	2001 Octubre-marzo	2002 Abril-septiembre	2003 Octubre-marzo
	Helados	**8.700**	**5.474**	**13.945**	**9.396**	**19.505**	**14.596**
	Dulces	**1.900**	**2.400**	**2.950**	**3.450**	**3.800**	**4.800**
	Café	**2.240**	**2.240**	**3.136**	**3.136**	**3.136**	**3.136**
	Bebidas	**784**	**784**	**896**	**896**	**1.120**	**1.120**
Total ventas de contado*		**13.624**	**10.898**	**20.927**	**16.878**	**27.561**	**23.652**

* Primeros dos meses al 50%

2.b. Ingresos por crédito

Años	2000	2001	2002 2003							2000		2001		2002 2003	
	Unidad	Unidad	Unidad	Medida	Cant.	Precio	Medida	Días	Sem	abril/ sept.	oct./ marzo	abril/ sept.	oct./ marzo	abril/ sept.	oct./ marzo
Supermercado (AEN 2)	Puntos de venta														
Helado/recipiente	3	4	5	Superm.	15	2.40	Unidad/$	6	4	2.592		3.456		4.320	
Helado/recipiente	3	4	5	Superm.	7	2.40	Unidad/$	6	4		1.210		1.613		2.016
Dulces/copita	3	4	5	Superm.	18	2.40	Unidad/$	6	4	2.851	2.851	3.802	3.802	4.752	4.752
										5.443	**4.061**	**7.258**	**5.415**	**9.072**	**6.768**

	2000 abril/sept.	2000 oct./marzo	2001 abril/sept.	2001 oct./marzo	2002 2003 abril/sept.	2002 2003 oct./marzo
Helado	2.592	1.210	3.456	1.613	4.320	2.016
Dulce	2.851	2.851	3.802	3.802	4.752	4.752
Total vendido a 60 días	**5.443**	**4.061**	**2.258**	**5.415**	**9.072**	**6.768**

Ventas totales

	2000 abril/sept.	2000 oct./marzo	2001 abril/sept.	2001 oct./marzo	2002 2003 abril/sept.	2002 2003 oct./marzo
Helado	11.292	6.684	17.401	11.009	23.825	16.612
Dulce	4.751	5.251	6.752	7.252	8.552	9.552
Café	2.240	2.240	3.136	3.136	3.136	3.136
Bebidas	□784	784	896	896	1.120	1.120
Total vendido	**19.067**	**14.959**	**28.185**	**22.293**	**36.633**	**30.420**

Ventas con ingreso diferido (2.b. Ingresos por crédito) El esquema relativo a las proyecciones de ventas en el área de negocios 2, supermercados, coincide con el valor esperado de los ingresos por crédito comercial del punto 2.b en el flujo de caja proyectado.

El valor de las "ventas totales" aparece de último, como la suma de la facturación prevista en las tres áreas de negocios. Este dato no es relevante para los flujos de caja, pero sí para las cuentas económicas proyectadas, ya que aquí se ignora el ingreso, mientras que, en cambio, se considera la implicación económica de la facturación.

Préstamos o flujos de capital (2.c)

Como complemento de la sección de los flujos de entrada, aparecen los flujos de capital.

- aportes de los tres socios en calidad de capital de riesgo (aportes previstos en el momento de la constitución de la sociedad);
- préstamo bancario en calidad de capital de origen externo (dicha erogación será requerida en el mes de marzo de 2000).

2c.	**Préstamos o flujos de capital**
Capital	
Anthony Haley	65.000
John Donisi	60.000
Raphael Bemporad	50.000
Préstamos	
Banco (financiación)	30.000

Proyecciones de crecimiento de la facturación

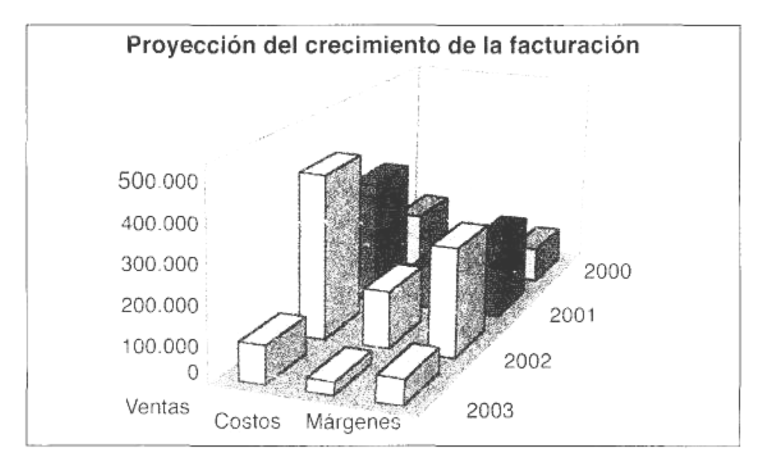
Como ya habíamos subrayado en la Introducción, también es útil asociar gráficas a la parte descriptiva de los cálculos, que puedan ayudar al lector a tener una interpretación visual más inmediata de los datos expuestos. Las proyecciones de crecimiento de la facturación se descomponen además, en las diferentes áreas de negocios: de esta manera, en seguida, en el punto de control del funcionamiento de la actividad, será posible analizar el desempeño económico de la empresa en las diferentes áreas de negocios.

También debe tenerse en cuenta que las facturaciones del primero y último año son parciales, ya que se refieren solamente a un periodo del año. En efecto, se prevé iniciar la actividad en abril de 2000, y como la planificación se ha proyectado sobre un periodo trienal; las proyecciones económico-financieras se extienden hasta el mes de marzo de 2003. Es obvio que al no ser homogéneas las informaciones económicas de la facturación a través de los diversos años, es útil comparar, más que las facturaciones, la relación porcentual de los márgenes de ventas sobre la facturación. Estas

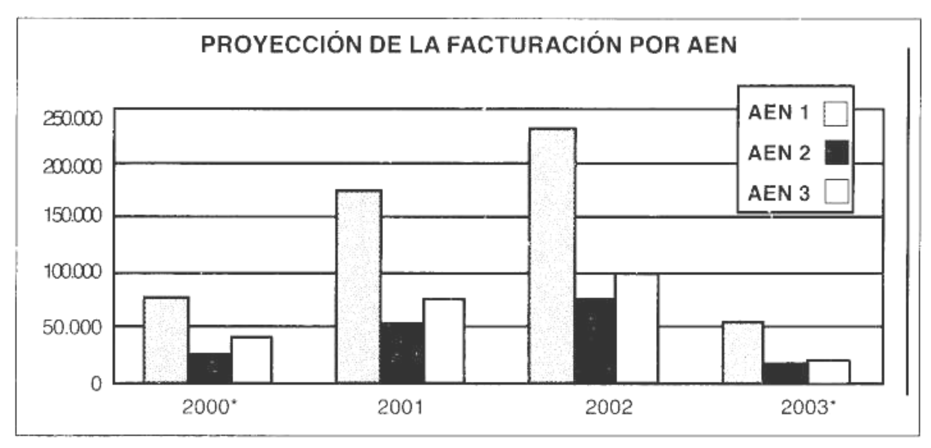
Total facturado	
2000*	140.212
2001	302.862
2002	402.318
2003*	91.260

Total de las ventas	
2000*	55.123
2001	104.611
2002	138.171
2003*	30.231

Margen de ventas		
2000*	85.090	60,69%
2001	198.251	65,46%
2002	264.147	65,66%
2003*	61.029	66,87%



AÑOS	AEN1	AEN 2	AEN 3
2000*	176.982	23.832	39.398
2001	175.134	51.696	76.032
2002	233.262	74.016	95.040
2003*	54.468	16.488	20.304



* Fracciones de año.

últimas, en efecto, indican la incidencia del costo de ventas sobre la facturación.

Proyección de saldos de inventario

La mayor incidencia de las materias primas en el ámbito de las actividades corrientes se encuentra ligada a la provisión de materiales importados de Italia[13] (empleados casi exclusivamente en la producción de helado). De hecho, como la producción es diaria y está basada en gran parte en ingredientes frescos, la posibilidad de provisión de productos se limita a los ingredientes necesarios para la producción prevista para dos (máximo tres) días hábiles continuos.

Aunque el estimativo de materia prima fresca (compra local) y de café (pedidos de importación) se ha efectuado de manera global (el peso de estas mercancías hacía superfluo el cálculo minucioso de su cantidad exacta), las proyecciones de saldos de materias primas de importación para la producción de heladería/pastelería es fruto de un esquema de cálculo útil, tanto para la determinación del saldo como para la definición de los lapsos

[13] Una importación de menor cuantía y más frecuente de la prevista en el plan sería, de hecho, además de antieconómica -considerados los costos de envío- también riesgosa, a causa de los lapsos necesarios para la elaboración de los respectivos pedidos.

Proyección de la producción de helado a partir de los estimativos de venta

Año	2000	2001	2002/3					2000	2001	2002/3	abril/sept.	octubre/ marzo
	Unidad	Unidad	Unidad	Medida	Cant.	Dias	Semanas	Cantidades mensuales				
Local (AEN 1)												
Helado/paseo	40	60	75	conos	0.15	7	4	168	252	315	X	
Helado/paseo	25	40	50	conos	0.15	7	4	105	168	210		X
Helado/mesa	15	25	35	copas	0.35	7	4	147	245	343	X	
Helado/mesa	10	15	20	copas	0.35	7	4	98	147	196		X
Helado/*catering*	10	25	40	kg		6	4	240	600	960	X	
Helado/*catering*	7	15	25	kg		6	4	168	360	600		X
Supermercado (AEN 2)	Puntos de venta			Número de preparaciones								
Helado/recipiente	3	4	5	15	0.50	6	4	540	720	900	X	
Helado/recipiente	3	4	5	7	0.50	6	4	252	336	420		X
Restaurantes/hoteles (AEN 3)												
Helado/*catering*	15	25	30	kg		6	4	360	600	720	X	
Helado *catering*	8	12	22	kg		6	4	192	288	528		X

necesarios para elaborar los pedidos (informaciones fundamentales en la proyección del flujo de caja).

El esquema anterior determina la cantidad de helado que se prevé producir en los diferentes meses, con base en la facturación, obtenida de las proyecciones de ventas.

Determinar así los niveles esperados de producción significa cuantificar la tasa de consumo de materias primas; esta sección permite aproximarse al estimativo de los saldos de inventario en los diferentes periodos. Se pasa entonces al esquema "Producción de helado e inventario" con el cual se llega a la valoración de las reservas.

- En la primera columna se relacionan las proyecciones de *producción física mensual* de helado (en kg), provenientes de la estimación de la facturación relativa a los periodos considerados.
- En la segunda columna se relacionan las *órdenes (pedidos) de compra* de materias primas importadas (la orden se genera el mes en el que el nivel de la capacidad productiva desciende por debajo de los 1.500 kg de producto terminado).
- En la tercera columna se muestra la *producción potencial disponible* (en kg) con base en los saldos de inventario de materia prima establecidos a final de mes (la relación del estimativo se ha calculado considerando que materias primas por un valor de 4.438 dólares permiten una preparación de cerca de 6.000 kg de helado).
- En la cuarta columna se encuentra la *valoración en dólares de la disponibilidad de* materias primas expresadas en unidades físicas (kg) en la tercera columna.
- La quinta y última columna reporta el *valor final del inventario* a fin de mes, incluido el valor de las otras materias primas necesarias para la producción de helado y pastelería, junto con las existencias o saldos promedio de café.

Valgan además las siguientes consideraciones.

1. En este tipo de actividad la carga de las reservas es relativamente baja, por cuanto la producción artesanal requiere, más que cualquiera otra, la utilización de materias primas frescas compradas cotidianamente. La composición de las reservas está, de esa forma, dada esencialmente por la fracción de materias primas de compra periódica, o sea aquellas importadas de Italia.
2. En relación con las materias primas importadas para la producción de helado, se ha calculado (basándose en ¡a elaboración de los dos

sabores de helado más costosos) un costo de 1,3519 dólares por kilogramo de helado (es decir, como ya habíamos tenido oportunidad de ver, 6.000 dólares por 4.438 kg de producto), mientras que el peso de las materias primas importadas para la producción de pastelería es absolutamente desdeñable y, por tanto, no se ha tomado en consideración.

3. El nivel de reserva de café y de las materias primas frescas adquiridas corrientemente se ha considerado globalmente para facilitar los cálculos. No se ha considerado aumentar su valor en el trascurso del tiempo (no obstante el aumento de la producción esperada), por cuanto el nivel inicial es alto por razones de prudencia económica, siempre indispensable en los estimativos proyectados.

Una última nota: el esquema de inventarios se ha incluido en la sección de flujos de entrada no ciertamente porque constituya una fuente de recursos (constituye en realidad, al contrario, un empleo de capital, además de aumentar la fortaleza del componente patrimonial), sino porque, al menos a nivel económico, el saldo final del inventario, en caso de incremento, genera una rectificación del costo de las materias primas de producción, disminuyendo la incidencia económica (si bien no financiera) de las compras al nivel de "costo de las ventas"[14].

[14] Extraído de la ecuación matemática de: facturación - (compras + inventario inicial - inventario final).

Producción de helado e inventarios					
Producción mensual			*Inventario*		
2000	TOTAL Helado[1] (kg)	Pedidos ($)[2]	Producción disponible[3] (kg)	Inventario al final de mes ($)	Inventario total[4] ($)
		4.438	6.000	4.438	6.230
Prueba	200		5.800	4.290	6.082
Abril[1]	1.455		4.345	3.214	4.782
Mayo[1]	1.455		2.890	2.138	3.482
Junio	1.455	4.438	1.435	1.061	2.181
Julio	1.455		5.980	4.423	5.319
Agosto	1.455		4.525	3.347	4.019
Septiembre	1.455		3.070	2.271	2.719
Octubre	815	2.219	2.255	1.668	1.668
Noviembre	815		4.440	3.284	3.284
Diciembre	815		3.625	**2.681**	**2.681**
2001					
Enero	1.299		2.326	1.721	1.721
Febrero	1.299	4.438	1.027	760	760
Marzo	1.299		5.728	4.237	4.237
Abril	2.417	4.438	3.311	2.449	2.449
Mayo	2.417		6.894	5.099	5.099
Junio	2.417		4.477	3.312	3.312
Julio	2.417	4.438	2.060	1.524	1.524
Agosto	2.417		5.643	4.174	4.174
Septiembre	2.417		3.226	2.386	2.386
Octubre	1.299	4.438	1.927	1.425	1.425
Noviembre	1.299		6.628	4.903	4.903
Diciembre	1.299		5.329	**3.942**	**3.942**
2002					
Enero	1.954		3.375	2.496	2.496
Febrero	1.954	4.438	1.421	1.051	1.051
Marzo	1.954		5.467	4.044	4.044
Abril	3.238	6.658	2.229	1.649	1.649
Mayo	3.238		7.991	5.911	5.911
Junio	3.238		4.753	3.516	3.516
Julio	3.238	6.658	1.515	1.121	1.121
Agosto	3.238		7.277	5.383	5.383
Septiembre	3.238		4.039	2.988	2.988
Octubre	1.954	4.438	2.085	1.542	1.542
Noviembre	1.954		6.131	4.535	4.535
Diciembre	1.954		4.177	**3.090**	**3.090**
2003					
Enero	1.954		2.223	1.644	1.644
Febrero	1.954	4.438	269	199	199
Marzo	1.954		4.315	3.192	3.192

[1] No obstante, las ventas se han estimado en, 50% de manera conservadora, el costo se ha calculado sobre el 100% teórico de producción.
[2] En promedio cerca de 1.3519 dólares por kilogramo de helado en materias primas importadas (4.438 dólares por kilogramo de producción).
[3] Producción potencial realizable con base en los ingredientes mantenidos en bodega
[4] A las materias primas de helado importadas en el saldo del inventario al final del año, se agregan los siguientes estimativos de reserva:

Reserva promedio en café	446
Reserva promedio en otras materias primas	750

Flujos de salida

Como en el caso de los "flujos de entrada", esta sección señala los diferentes rubros que constituyen financieramente una salida de recursos y que están incluidos en tres categorías presentes en los flujos de caja proyectados: "Egresos corrientes", "Egresos de capital" y "Otros egresos".

Merecen mención especial las salidas de gastos corrientes o de inversión relacionadas en el primer flujo de caja proyectado para el mes de enero de 2000: en esta columna se relacionan los gastos asumidos, sea en ese

5.a.	Compra materias primas
5.a. (1)	Compras mensuales

	% sobre el precio	Ventas		2000 Abril-sept.	2000 Oct.-marzo	2001 Abril-sept.	2001 Oct.-marzo	2002 2003 Abril-sept.	2002 2003 Oct.-marzo
HELADO	0,18	11.292		2.033					
	0,18	6.684			1.203				
	0,18	17.401				3.132			
	0,18	11.009					1.982		
	0,18	23.825						4.289	
	0,18	16.612							2.990
			Helado	**2.033**	**1.203**	**3.132**	**1.982**	**4.289**	**2.990**
DULCES	0,25	4.751		1.188					
	0,25	5.251			1.313				
	0,25	6.752				1.688			
	0,25	7.252					1.813		
	0,25	8.552						2.138	
	0,25	9.552							2.388
			Dulces	**1.188**	**1.313**	**1.688**	**1.813**	**2.138**	**2.388**
CAFÉ (Nota: los primeros cuatro meses se cubren con el primer pedido, a partir del 5° mes se cubren con pedidos mensuales. Sueldos promedio = US$448 de la mercancía)	0,10	2.240		224					
	0,10	2.240			224				
	0,10	3.136				314			
	0,10	3.136					314		
	0,10	3.136						314	
	0,10	3.136							314
			Café	**224**	**224**	**314**	**314**	**314**	**314**
BEBIDAS	0,20	784		157					
	0,20	784			157				
	0,20	896				179			
	0,20	896					179		
	0,20	1.120						224	
	0,20	1.120							224
			Bebidas	**157**	**157**	**179**	**179**	**224**	**224**
COPAS, CONOS Y OTROS			Copas, cono y otros	**500**	**300**	**800**	**600**	**1.000**	**700**

VENTAS EN EMPAQUES A SUPERMERCADOS

Costo unitario Paquete de helado	Unidad	Días	Semanas	2000 Abril-sept.	2000 Oct.-marzo	2001 Abril-sept.	2001 Oct.-marzo	2002 2003 Abril-sept.	2002 2003 Oct.-marzo
				Puntos de venta	**3**	**Puntos de venta**	**4**	**Puntos de venta**	**5**
0,60	15	6	4	648		864		1.080	
0,60	7	6	4		302		403		504
Costo unitario Paquete de dulces									
0,70	18	6	Empaque 4	907	907	1.210	1.210	1.512	1.512
				1.555	**1.210**	**2.074**	**1.613**	**2.592**	**2.016**
			Total costo de ventas	5.656	4.406	8.186	6.500	10.556	8.632

mes, o sea en los tres meses anteriores (septiembre/diciembre de 1999) durante la fase de estudio de la iniciativa. Las normas fiscales vigentes en el estado de York admiten de hecho, el carácter deducible de los gastos de capital y de parte de los gastos corrientes que se causan durante la fase de puesta en marcha, incluidos bajo el rubro "Costos de inicio deducibles", aunque se asuman en un tiempo anterior a la fecha de constitución de la sociedad.

Egresos corrientes

Compras de materias primas (5.a). Las adquisiciones de materias primas se han dividido en dos categorías, "costo de las ventas 1" y "costo de las ventas 2", con el propósito de separar las compras de carácter corriente que se presentan durante el mes, de aquellas menos frecuentes, que se realizan con cierta periodicidad pero no con los mismos intervalos de tiempo.

En el costo de las ventas 2 se encuentran las materias primas importadas de Italia (excluido el café); en el costo de las ventas 1, las compras de los otros ingredientes y de los materiales de fabricación.

Las diversas compras periódicas del esquema 5.a.(2) se obtienen del esquema precedente "Producción de helado e inventarios", mientras el costo de las materias primas corrientes del esquema 5.a.(1) está determinado como porcentaje del precio de la venta.

5.a. (2)	**Compras periódicas**			
		2000	2001	2002 2003
Café	(1er pedido)	1.792		
Helado	(1er pedido)	4.438		
Helado	(2er pedido)	4.438		
Helado	(3er pedido)	2.219		
Prueba de materia prima		1.350		
Helado	(4º pedido)		4.438	
Helado	(5º pedido)		4.438	
Helado	(6º pedido)		4.438	
Helado	(7º pedido)		4.438	
Helado	(8º pedido)		4.438	
Helado	(9º pedido)			6.658
Helado	(10º pedido)			6.658
Helado	(11º pedido)			4.438
Helado	(12º pedido)			4.438

5.b.	Salarios brutos

	hora/hombre/semana	Costo/hora	Semanas
Preapertura	30	6	1
Personal	155	6	4.29

30 días - 28 días = 2 días de más al mes
2 días en fracción de semana = 2/7 = 0,29
Mes de 30 días = 4,29 semanas de 7 días

	2000	2001	2002 2003
	180		
	3.990	3.990	3.990

Horario local			Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
	6:00	7:00	AD	AD	AD	AD	AD	AD	
	7:00	8:00	AD-X	AD-X	AD-X	AD-Y	AD-Y	AD-Z	
	8:00	9:00	AD-X	AD-X	AD-X	AD-Y	AD-Y	AD-Z	
	9:00	10:00	AD-X	AD-X	AD-X	AD-Y	AD-Y	AD-Z	
	10:00	11:00	AD-X	AD-X	AD-X	AD-Y	AD-Y	AD-Z	
	11:00	12:00	AD-X	AD-X	AD-X	AD-Y	AD-Y	AD-Z	Z
	12:00	13:00	Y	Y	Y	AD-Y	AD-Y	AD-Z	Z
	13:00	14:00	Y	Y	Y	Z	Z	X	Z
	14:00	15:00	Y	Y	Y	Z	Z	X	Z
	15:00	16:00	Y	Y	Y	Z	Z	X	Z
	16:00	17:00	Y	Y	Y	Z	Z	X	Z
	17:00	18:00	Z	Z	Z	Z	X-W	X-W	Y
	18:00	19:00	Z	Z	Z	X	X-W	Y-W	Y
	19:00	20:00	Z	Z	Z	X	X-W	Y-W	Y
	20:00	21:00	Z	Z	Z	X	X-W	Y-W	Y
	21:00	22:00	Z	Z	Z	X	X-W	Y-W	Y
	22:00	23:00				X	X-W	Y-W	
		hora/hombre/día	21	21	21	23	29	29	11

Total ***hora/hombre/semana*** 155

Nota:
Local: empleado X, empleado Y, empleado Z, empleado W
Instalaciones de producción: asistente Donisi AD.

Salarios brutos (5.b) En el rubro "salarios brutos", del cual se han excluido los gravámenes sociales a cargo de la empresa, se evidencian dos puntos.

1. *Salarios preapertura:* se refieren a las horas/hombre pagadas durante la fase de adiestramiento del personal.

2. *Salarios:* con las siguientes consideraciones:

— el costo del trabajo se calcula sobre la base de un mes de 30 días (mientras, como hemos visto, las ventas se calculan a partir del número de días/mes, inferior, aplicando siempre el principio de la prudencia dirigido a subvalorar el volumen esperado de ventas);

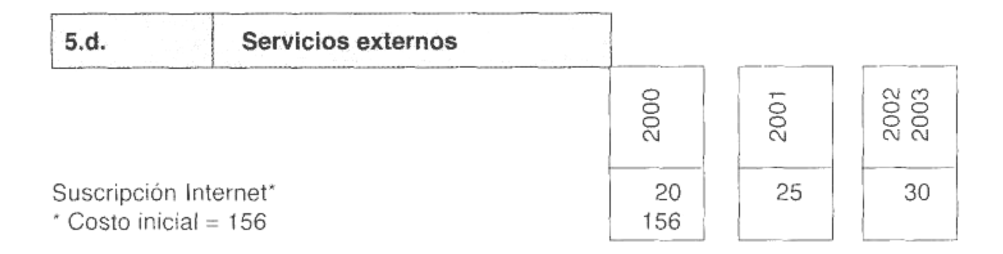
— en la determinación de las horas/hombre semanales necesarias en la fase de inicio de la actividad, se ha previsto construir un horario de trabajo relativo a las instalaciones de producción y a las horas de apertura del local. Téngase presente que además de las personas incluidas, están casi en constante actividad Anthony Haley y John Donosi, mientras que el tercer socio, Raphael Bemporad, colaborará ocasionalmente.

— se excluye el salario de los socios, comoquiera que en la fase de puesta en marcha y en el plan de las proyecciones de la actividad en los primeros años, de manera conservadora, no se prevé ninguna remuneración por sus prestaciones laborales (fuera de la de inversión de capital, siendo reinvertidas las utilidades netas en la liquidez de la empresa; *véase* a éste respecto "Anticipos a los socios", en "Otras salidas", pp. 161).

Prestaciones (gravámenes) sociales (5.c) La legislación fiscal del estado de York prevé 12% de la retribución bruta del empleado como contribución al fondo estatal de previsión, y una cuota de 15%, calculada sobre el mismo monto, como aportes obligatorios a los fondos de pensión.

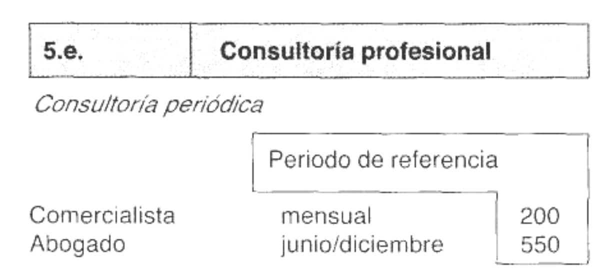
5.c.	**Prestaciones sociales**				
	Salario/mes	% Prestaciones	2000	2001	2002 2003
Previsión	3.990	0.12	479	479	479
Fondo de pensiones	3.990	0.15	598	598	598
		Total	**1.077**	**1.077**	**1.077**
Mes previo a la apertura					
Previsión	180	0.12	22		
Fondo de pensiones	180	0.15	27		
			49		

Servicios externos (5.d) Se incluye en este rubro '"heterogéneo" exclusivamente el costo de la suscripción a Internet.



5.d.	Servicios externos	2000	2001	2002 2003
Suscripción Internet*		20	25	30
* Costo inicial = 156		156		

Consultorio, profesional (5.e) En este rubro se incluyen los gastos por honorarios profesionales del abogado y el comercialista, que se causan durante la vida normal de la empresa. De hecho, el costo causado por la nueva actividad en la fase de inicio incluye consultorías fiscales y legales y se contempla dentro de la legislación fiscal vigente como costo de la puesta en marcha, deducible de impuestos; *véase* "Costos de inicio deducibles" (p. 159)".



5.e.	Consultoría profesional	
Consultoría periódica		
	Periodo de referencia	
Comercialista	mensual	200
Abogado	junio/diciembre	550

Seguros (5.f) Entre los seguros indicados, el único no obligatorio pero que se deriva de una obligación contractual (el contrato de arrendamiento), es la póliza de amparo relativa al "edificio del local", con costo mensual debitado junto con el costo del arrendamiento, pero que se discrimina aparte por capacidad económica.

Un seguro importante y típico en el sector de actividad de La Dolce Vita (producción de alimentos) es el del "producto", que cubre una indemnización máxima de 1.500.000 dólares en caso de suministrar un alimento "no íntegro" al público y que ocasione daños al consumidor que haya reportado consecuencias físicas.

5.f.	Seguros		2000	2001	2002 2003
		Periodo de referencia			
Local y maquinarias		Enero*	695	927	927
Personal y fondo de garantía		Enero*	2.645	3.526	3.526
Seguro		Enero*	248	330	330
* *El primer año, marzo, cuota en fracciones de año*			**3.588**	**4.783**	**4.783**
Edificio del local		mensual	23	23	23
Vehículos		mensual	170	170	170
			193	**193**	**193**

Arrendamiento (5.g) Encontramos bajo este término un rubro de naturaleza patrimonial, o sea el depósito por caución que, por costumbre comercial, se entrega al propietario del inmueble. Este depósito tiene el valor de activo corriente en el balance general, por cuanto constituye, para todo efecto, un crédito que La Dolce Vita ostenta frente al propietario que concede en arriendo el inmueble.

5.g.	Arrendamiento	2000	2001	2002 2003
Local		1.936	1.936	2.024
Depósito por caución		2.733		

Teléfono y *otros servicios (5.h -5.í)* Como en el caso del arriendo, también en los contratos de activación de la línea telefónica y de los servicios para su uso en el local, se prevén depósitos por caución para los cuales son válidas las mismas consideraciones relacionadas con el contrato de arrendamiento.

5.h.	Teléfono	2000	2001	2002 2003
Facturas mensuales		200	200	200
Depósito por caución		350		

5.i.	Otros servicios	2000	2001	2002 2003
Gas-Luz		300	400	500
Agua		88	88	88
		388	**488**	**588**
Depósito por caución		**300**		

Implementos (5.j) El costo de los implementos de trabajo (500 dólares), no obstante corresponder conceptualmente al costo de puesta en marcha, no se incluye entre los costos de inicio, comoquiera que así lo contemplan las normas fiscales aplicables a la nueva iniciativa.

5.j.	Implementos	2000	2001	2002 2003
Materiales de trabajo mensual		**250**	**250**	**350**
Instrumentos y equipos de trabajo preapertura		**500**		

Mantenimiento (5.k) Se trata de gastos de mantenimiento ordinario que se prevén para asumir la revisión periódica del estado físico de la maquinaria (en caso de que fuesen gastos de naturaleza extraordinaria, se permitiría su capitalización).

5.k.	Mantenimiento	Mantenimiento		
		2000	2001	2002 2003
Mantenimiento ordinario y mejoras al local (trimestral)		**300**	**300**	**300**

Publicidad (5.1) Véase "Síntesis de las palancas de marketing", incluido en la primera parte del caso de La Dolce Vita, parágrafo "Estrategias de marketing" (p. 100), en lo que respecta a las inversiones publicitarias en la fase de inicio de la actividad.

Trasportes (5.ni) El rubro "despachos desde Italia" se refiere específicamente al primer envío de materias primas y maquinarias desde Italia, relativos al alquiler de un contenedor de 40 pies, incluidos trasporte mismo y los derechos aduaneros. El costo de los siguientes despachos, relacionado sólo con nuevos pedidos de materias primas, ya se ha calculado globalmente en el precio de los bienes importados.

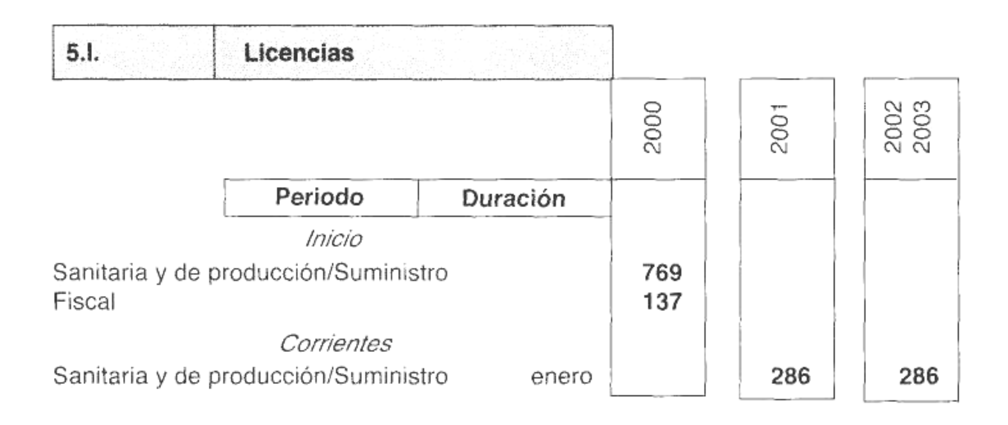
5.l.	**Publicidad**		2000	2001	2002 2003
	Periodo	Duración			
	Inicio				
Radio	Marzo/Agosto	6 meses	**1.208**		
Periódicos	Abril/Junio	3 meses	**1.936**		
	Inversiones corrientes				
Periódicos	Octubre/Marzo	6 meses	**175**	**200**	**230**
Periódicos	Abril/Septiembre	6 meses	**250**	**250**	**300**

5.m.	**Trasportes**	2000	2001	2002 2003
Despachos desde Italia		**3.450**		
Gasolina		**600**	**800**	**900**
Revisión automóviles	Cada 3 meses	**250**	**250**	**300**

Impuestos (5.n) Los impuestos "inmobiliarios" que deben pagarse durante la primera fase están conexos a la definición del contrato de arrendamiento y se pagan en 2/3 por parte del arrendatario y 1/3 por parte del propietario.

5.n.	**Impuestos**	2000	2001	2002 2003
	Inicio			
Inmobiliario		**286**		
	Corrientes			
No causados		**95**	**115**	**123**

Licencias (5.p.) Las licencias sanitarias y de producción/suministro tienen un componente de costo periódico (cada año, pagos antes del 31 de enero) a efectuarse en la administración sanitaria del estado de York.



5.l. Licencias	Periodo	Duración	2000	2001	2002 2003
Inicio					
Sanitaria y de producción/Suministro			769		
Fiscal			137		
Corrientes					
Sanitaria y de producción/Suministro	enero			286	286

Otros (5.q.) Sobre todo en el sector de la producción de pastelería/heladería, es útil una constante actualización en las técnicas de preparación del producto y en las nuevas tecnologías de producción. Se hace necesaria, por tanto la suscripción a dos revistas del sector.

5.q. Otros		2000	2001	2002 2003
Suscripción revistas	enero	182	195	205

Egresos de capital

Costos de inicio (deducibles) (5.r) Costos típicos causados en la fase de puesta en marcha de una nueva actividad, gran parte de los cuales se reconocen como costos de la empresa deducibles de los impuestos (mediante capitalización en el balance general y relacionados con la amortización), aunque se refieran a un periodo precedente al inicio de la actividad. Habíamos visto cómo las consultorías profesionales, que en el régimen ordinario de la empresa encontraremos bajo el rubro "Consultorías profesionales", son costos que se incluyen en esta categoría, si son causados en la etapa de inicio y con el propósito de la constitución de la sociedad (como en el caso de La Dolce Vita).

5.r.	**Costos de apertura deducibles**		
	1999	**2000**	
	hasta el 31/12	enero	febrero
Apartamento, hoteles	425		
Alquiler automóvil	143	52	
Gastos automóvil (50%)	41		
Seguros vehículos		60	60
Parqueadero	22	15	15
Viajes y desplazamientos	235	90	90
Libros	150	300	
Impresos y fotocopias	110	35	35
Teléfono	80	40	40
Otros servicios	230	100	100
Costos administrativos	80	50	50
Correos y despachos	210		
Seguros y accidentes de trabajo	310		
Consultorías profesionales			
Panel Review (estudio de mercado)	2.350		
Abogado	2.100		
Comercialista	1.700		
Arquitecto			5.200
Consultor gráfico			1.400
	8.176	**742**	**6.990**

Vehículos (5.s) Este rubro se refiere a la compra de un automóvil y de una camioneta adecuadamente acondicionada para el trasporte refrigerado. Para resolver el problema del trasporte de productos perecederos, de hecho, se instalará en la parte posterior del furgón un compartimento habilitado para lograr temperaturas negativas (para el helado) además de positivas (para la pastelería).

5.s.	**Vehículos**
	2000
Automóvil	**4.200**
Camioneta	**14.950**
Acondicionamiento refrigeración camioneta	**6.520**

Reestructuración (5.t) La sociedad externa que ha presentado la mejor oferta, en términos de costo/calidad, para la reestructuración del local (cotización de gastos, calidad de materiales, confiabilidad de suministros, tiempos de entrega "llave en mano") se ha comprometido en una completa obra de reestructuración, mediante el pago correspondiente de 36.000 dólares. Las cuotas se cancelarán en los plazos indicados en el esquema, a medida que avanzan los trabajos, como se estipuló en el contrato de la obra.

5.t.	Reestructuración	
	Periodo	2000
Reestructuración locales(incluidos los de producción)		
	hasta 31/12/1999	**12.000**
	enero	**6.000**
	febrero	**6.000**
	marzo/abril/mayo	**4.000**

Maquinarias (5.u) Como se relacionó en el esquema, la compra de activos fijos, salvo para las primeras tres maquinarias, se efectuará de contado,

5.u. Maquinarias	Contado	*Leasing*		
		Valor	Cuota*	Periodo
Pasterizador	1.155	11.550	459	24 meses
Batidoras	978	9.780	388	24 meses
Tinas de maduración	856	8.560	340	24 meses
Empastadora	2.230			
Empastadora	3.150			
Exfoliadora	2.980			
Horno eléctrico	5.200			
Lavaplatos	1.986			
Exhibidor helado	6.350			
Exhibidor pastelería	4.120			
Mesa de trabajo	2.050			
Freezer	425			
Refrigerador horizontal	879			
Máquina de espresso	2.723			
Molino de café	670			
Otros	1.970			

Computador	1.050			
Impresora	229			
Programas (software)	374			
	39.375		**1.187**	

*Compra con pago inicial de 10% del valor de la maquinaria.

operación posible, entre otras cosas, gracias a la fuerte capitalización de la nueva empresa. La adquisición directa de la mayor parte de la maquinaria obedece a la voluntad de evitar formas de endeudamiento en la nueva actividad, con la excepción de un contrato de *leasing,* y de un endeudamiento con el banco por 30.000 dólares.

El contrato de *leasing* ha sido pactado con la sociedad productora *(leasing* operativo) con la fórmula que prevé el pago de 10% del valor del bien en el momento de la entrega de la maquinaria, mientras que el resto está subdividido en 24 cuotas mensuales por anticipado.

Decoración, muebles y enseres (5.v) Al igual que las maquinarias, en el rubro "decoración, muebles y enseres" se incluyen bienes amortizables que serán incluidos en la cuenta del balance general dentro de los activos fijos.

5.v.	**Decoración, muebles y enseres**	
		2000
	Periodo	
Mesa computador	enero	**97**
Mesas y sillas	marzo	**7.837**
Otros	marzo	**3.650**

Otros egresos

Costos de inicio {no deducibles) (5. x) Encontramos aquí los costos causados en la etapa de inicio de la actividad relacionados con la sociedad (de ahí el retiro de caja), pero clasificados por las normas fiscales del estado de York como no deducibles de los impuestos. Su valor será agregado luego en el cálculo de la base tributable. *(véase* el parágrafo 6.2).

5.x.	Costos de apertura (no deducibles)		
	1999	2000	
	hasta el 31/12	enero	febrero
Gastos automóvil (50%)	41		
Teléfono	80	40	40
Otros servicios	210		
Total	**331**	**40**	**40**

Anticipos a los socios (5.z) En este rubro estarían incluidas las ganancias de la actividad que son eventualmente retiradas por los socios en forma anticipada, respecto al momento de la distribución de las utilidades. Son los llamados "retiros del titular" (rubro recurrente en los balances generales de las empresas llamadas individuales) o "anticipos a socios" (una especie de préstamo anticipado sobre la utilidad). En el caso de una nueva empresa, en la cual la incertidumbre de la puesta en marcha es máxima, resulta difícil considerar ya un anticipo sobre las utilidades, puesto que es probable que la actividad genere pérdidas durante los primeros periodos. Además, si bien en el plan de negocios se proyectan utilidades, es necesario tener la máxima prudencia y aplicar la regla de la reinversión de las utilidades en la empresa *(véase* el parágrafo 1.1, punto 6). De esta manera, como en el caso de La Dolce Vita, tal rubro sería empleado sólo para incluir el retiro fiscal de las utilidades netas de los socios (sociedad de personas) o de la empresa (sociedad de capitales). Los egresos financieros se minimizarían, y los recursos, al valor neto del impuestos, serían reinvertidos en la gestión, generando ingresos en caja.

Así, si suponemos el retiro fiscal a junio de cualquier año, sobre las utilidades del año solar precedente, tendríamos, en correspondencia con el periodo, un egreso financiero igual al de los impuestos estimados en las cuentas económicas de La Dolce Vita.

Plan de amortización de la financiación

Como se indica en el esquema, el plan de amortización de la financiación propuesto por La Dolce Vita[15] prevé el pago de diez cuotas constantes, entre capital e intereses (método de rembolso del capital del crédito definido "a la francesa", *véase* el parágrafo 3.3.1)

---

[15] La redacción de la propuesta se ha efectuado basándose en una fórmula de financiación existente y, según el funcionario, no es rara en algunos bancos de York.

	Préstamo bancario			
	Saldos de deuda	Cuota	Intereses	Capital
Tasa 12% Cuotas: constantes Periodo: 5 años Pagos: semestre vencido	30.000	4.076	1.800	2.276
	27.724	4.076	1.663	2.413
	25.311	4.076	1.519	2.557
	22.754	4.076	1.365	2.711
	20.043	4.076	1.365	2.873
	17.170	4.076	1.030	3.046
	14.124	4.076	847	3.229
	10.896	4.076	654	3.422
	7.473	4.076	448	3.628
	3.846	4.076	231	3.846
	0			

5.3 PROYECCIONES DEL FLUJO DE CAJA: AÑOS SIGUIENTES

Después de haber examinado detalladamente varios de los rubros que componen el flujo de caja, se exponen los esquemas proyectados del flujo de caja de los años siguientes: años segundo, tercero y cuarto. Las expresiones "segundo", "tercero" y "cuarto" se desprenden de la subdivisión de los periodos en los diferentes años solares; en efecto, la proyección es a 36 meses (de abril de 2000 a marzo de 2003).

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO DEL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

Una información financiera posterior que puede extraerse de las proyecciones económicas efectuadas, se refiere al periodo necesario (punto de equilibrio temporal, en este caso "financiero", comoquiera que no se refiere a producción) para que la iniciativa cubra los recursos (en valor nominal) invertidos a partir del día de apertura de la actividad. En otras palabras, se busca el punto de equilibrio entre:

- total de los recursos absorbidos en el tiempo (egresos de capital acumulado);
- total de los recursos generados por la actividad (con el supuesto de que el valor inicial, a partir del cual comienza el cálculo del acumulado de los flujos de entrada, coincida con el valor en caja en el momento de la apertura de la empresa).

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2001 (segundo año)
La Dolce Vita Inc

	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	**CAJA**	72.422	76.189	81.092	87.410	94.248	108.044	122.721	131.863	147.963	159.687	169.134	183.320
2 a.	Ventas de contado	23.652	23.652	23.652	27.561	27.561	27.561	27.561	27.561	27.561	23.652	23.652	23.652
b.	Ingresos por creditos	5.414	5.414	6.768	6.768	6.768	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	6.768
c.	Préstamos o flujos de capital												
3	**Total de entradas en caja**	29.066	29.066	30.420	34.329	34.329	36.633	36.633	36.633	36.633	32.724	32.724	30.420
4	TOTAL LIQUIDEZ	101.489	105.255	111.512	121.739	128.577	144.677	159.354	168.496	184.596	192.411	201.858	213.740
	Compras mensuales (total costo de las ventas)	8.632	8.632	8.632	10.556	10.556	10.556	10.556	10.556	10.556	8.632	8.632	8.632
	Compras periodicas (total costo de las ventas)		4.438		6.658			6.658			4.438		
5 a.	Compra de material (incluido el inventario)	8.632	13.070	8.632	17.214	10.556	10.556	17.214	10.556	10.556	13.070	8.632	8.632
b.	Salarios brutos	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990
c.	Gravamenes (prestaciones) sociales	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077
d.	*Servicios externos*	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
e.	Consultorias profesionales	200	200	200	200	200	750	200	200	200	200	200	750
f.	*Seguros*	4.976	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
g.	Arrendamiento	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024
g.2	Interés del *leasing*	1.187	1.187	1.187									
h.	Telefono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
i.	*Otros servicios*	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	589
j.	Suministros	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
k.	Mantenimiento			300			300			300			300
l.	Publicidad	230	230	230	300	300	300	300	300	300	230	230	230
m.	*Trasportes*	1.200	900	900	1.200	900	900	1.200	900	900	1.200	900	900
n.	Impuestos (no causados)	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
o.	*Intereses*			1.365						1.203			
p.	Licencias	286											
q.	*Otros*	205											
	EGRESOS CORRIENTES	**25.300**	**24.164**	**21.391**	**27.491**	**20.533**	**21.383**	**27.491**	**20.533**	**22.036**	**23.277**	**18.539**	**19.389**
r.	*Costos de inicio deducibles*												
s.	Vehiculos												
t.	*Reestructuración*												
u.	Maquinaria												
v.	*Decoracion, muebles y enseres*												
	EGRESOS DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
w.	*Amortizacion crédito*			2.711						2.873			
x.	Costos de inicio no deducibles												
y.													
z.	Reservas						573						
	Anticipos a socios	0	0	2.711	0	0	573	0	0	2.873	0	0	0
6	TOTAL DE EGRESOS	**25.300**	**24.164**	**24.102**	**27.491**	**20.533**	**21.956**	**27.491**	**20.533**	**24.909**	**23.277**	**18.539**	**19.389**
	variaciones de la liquidez	*3.767*	*4.903*	*6.318*	*6.838*	*13.796*	*14.677*	*9.142*	*16.100*	*11.724*	*9.447*	*14.185*	*11.031*
7	ESTADO DE CAJA *(al final del mes)*	**76.189**	**81.092**	**87.410**	**94.248**	**108.044**	**122.721**	**131.863**	**147.963**	**159.687**	**169.134**	**183.320**	**194.351**

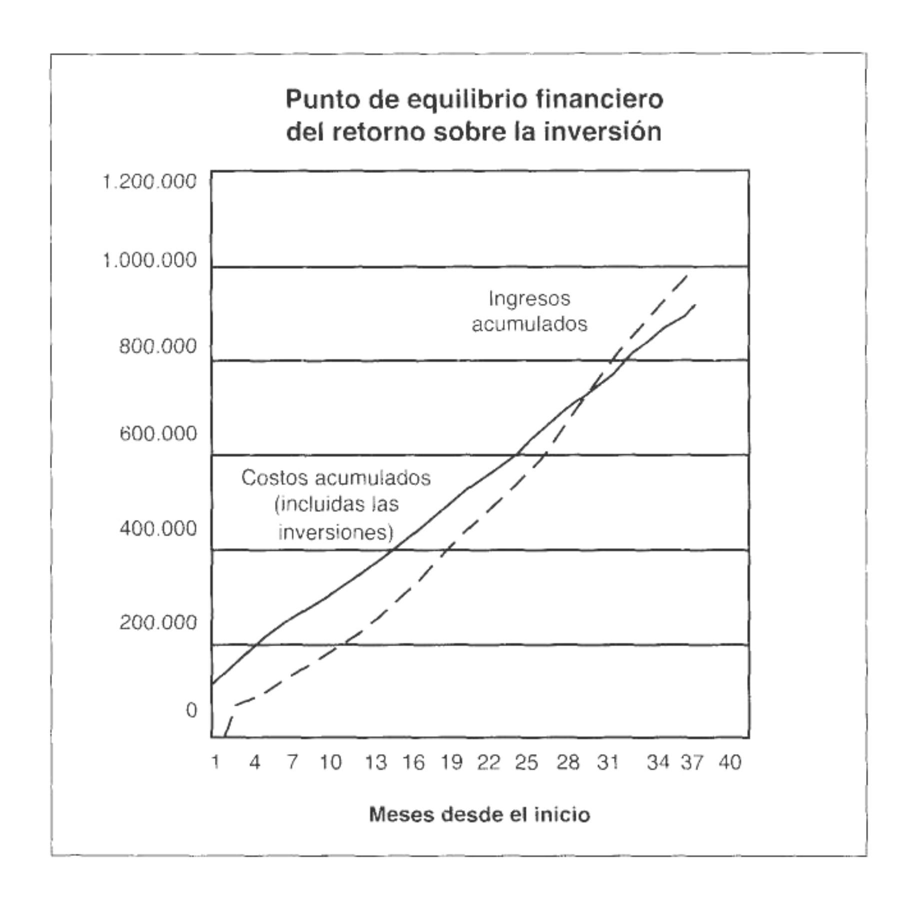
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2002 (tercer año)
La Dolce Vita Inc

	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	**CAJA**	72.422	76.189	81.092	87.410	94.248	108.044	122.721	131.863	147.963	159.687	169.134	183.320
2 a.	Ventas de contado	23.652	23.652	23.652	27.561	27.561	27.561	27.561	27.561	27.561	23.652	23.652	23.652
b.	Ingresos por créditos	5.414	5.414	6.768	6.768	6.768	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	6.768
c.	Préstamos o flujos de capital												
3	**Total de entradas en caja**	29.066	29.066	30.420	34.329	34.329	36.633	36.633	36.633	36.633	32.724	32.724	30.420
4	**TOTAL LIQUIDEZ**	101.489	105.255	111.512	121.739	128.577	144.677	159.354	168.496	184.596	192.411	201.858	213.740
	Compras mensuales (total costo de las ventas)	8.632	8.632	8.632	10.556	10.556	10.556	10.556	10.556	10.556	8.632	8.632	8.632
	Compras periódicas (total costo de las ventas)		4.438		6.658			6.658			4.438		
5 a.	Compra de material (incluido el inventario)	8.632	13.070	8.632	17.214	10.556	10.556	17.214	10.556	10.556	13.070	8.632	8.632
b.	Salarios brutos	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990
c.	Gravámenes (prestaciones) sociales	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077
d.	Servicios externos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
e.	Consultorías profesionales	200	200	200	200	200	750	200	200	200	200	200	750
f.	Seguros	4.976	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
g.	Arrendamiento	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024	2.024
g.2	Interés del leasing	1.187	1.187	1.187									
h.	Teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
i.	Otros servicios	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588
j.	Suministros	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
k	Mantenimiento			300			300			300			300
l.	Publicidad	230	230	230	300	300	300	300	300	300	230	230	230
m.	Trasportes	1.200	900	900	1.200	900	900	1.200	900	900	1.200	900	900
n.	Impuestos (no causados)	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
o.	Intereses			1.365						1.203			
p.	Licencias	286											
q.	Otros	205											
	EGRESOS CORRIENTES	25.300	24.164	21.391	27.491	20.533	21.383	27.491	20.533	22.036	23.277	18.539	19.389
r.	Costos de inicio deducibles												
s.	Vehículos												
t.	Reestructuración												
u.	Maquinaria												
v.	Decoración, muebles y enseres												
	EGRESOS DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
w.	Amortización crédito			2.711						2.873			
x.	Costos de inicio no deducibles												
y.	Reservas						573						
z.	Anticipos a socios	0	0	2.711	0	0	573	0	0	2.873	0	0	0
6	**TOTAL DE EGRESOS**	25.300	24.164	24.102	27.491	20.533	21.956	27.491	20.533	24.909	23.277	18.539	19.389
	variaciones de la liquidez	*3.767*	*4.903*	*6.318*	*6.838*	*13.796*	*14.677*	*9.142*	*16.100*	*11.724*	*9.447*	*14.185*	*11.031*
7	**ESTADO DE CAJA (al final del mes)**	76.189	81.092	87.410	94.248	108.044	122.721	131.863	147.963	159.687	169.134	183.320	194.351

	FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2003 (cuarto año) La Dolce Vita Inc.			
	Mes	Enero	Febrero	Marzo
1	CAJA	194.351	200.658	208.101
2 a.	Ventas de contado	23.652	23.652	23.652
b.	Ingresos por créditos	6.768	6.768	6.768
c.	Préstamos o flujos de capital			
3	**Total de entradas en caja**	30.420	30.420	30.420
4	**TOTAL LIQUIDEZ**	224.771	231.078	238.521
	Compras mensuales (total costo de las ventas1 Compras mensuales (total costo de las ventas1			
5 a	Compra de material (incluido el inventario)	8.632	13.070	8.632
b.	*Salarios brutos*	3.990	3.390	3.390
c.	Gravámenes (prestaciones)	1.077	1.077	1.077
d.	Servicios externos	30	30	30
e.	Consultorías profesionales	200	200	200
f.	Seguros	4.976	193	193
g.	Arrendamiento	2.024	2.024	2.024
g.2	Tasa del leasing			
h.	Teléfono	200	200	200
i.	Otros servicios	588	588	588
j	Suministros	350	350	350
k.	Mantenimiento			300
l.	Publicidad	230	230	230
m.	Trasportes	1.200	900	900
n.	*Impuestos (no causados)*	125	125	125
o.	Intereses			1.030
p.	Licencias	286		
q.	Otros	205		
	EGRESOS CORRIENTES	**24.113**	**22.977**	**19.869**
r.	Costos de inicio deducibles			
s.	Vehículos			
t.	Reestructuración			
u.	Maquinaria			
v.	Decoración, muebles y enseres			
	EGRESOS DE CAPITAL	**0**	**0**	**0**
w.	Amortización crédito			3.046
x.	Costos de inicio no deducibles			
y.	Reservas			
z.	*Anticipo a los socios*			
	OTROS EGRESOS	**0**	**0**	**3.046**
6	**TOTAL DE EGRESOS**	**24.113**	**22.977**	**22.915**
	variaciones de la liquidez	6.037	*7.443*	*7.505*
7	**ESTADO DE CAJA** (al final del mes)			

Punto de equilibrio financiero del retorno de la inversión

	Entradas	Salidas	Delta
Enero 2000	0	-98.779	-98.779
Febrero	0	112.218	-112.118
Marzo	0	138.828	-138.828
Abril	72.984	165.127	-92.143
Mayo	79.796	187.839	-108.043
Junio	96.142	212.090	-115.948
Julio	112.488	228.866	-116.378
Agosto	131.555	245.866	-114.311
Septiembre	150.622	266.535	-115.913
Octubre	166.963	283.721	-116.757
Noviembre	183304	298.438	-115.133
Diciembre	198.263	314.005	-115.742
Enero 2001	219.202	336.680	-117.478
Febrero	240.141	358.279	-118.138
Marzo	262.433	379.816	-117.383
Abril	288.775	403.401	-114.627
Mayo	315.116	422.299	-107.183
Junio	343.301	442.046	-98.746
Julio	371.485	465.632	-94.146
Agosto	399.670	484.529	-84.859
Septiembre	427.854	507.802	-79.948
Octubre	451.990	529.651	-77.661
Noviembre	476.126	546.812	-70.687
Diciembre	498.418	564.823	-66.405
Enero 2002	527.484	590.123	-62.639
Febrero	556.551	614.287	-57.736
Marzo	586.971	638.388	-51.418
Abril	621.300	665.879	-44.580
Mayo	655.629	686.413	-30.784
Junio	692.262	708.368	-16.107
Julio	728.895	735.860	-6.965
Agosto	765.528	756.393	**9.135**
Septiembre	802.161	781.302	20.859
Octubre	834.885	804.578	30.307
Noviembre	867.609	823.117	44.492
Diciembre	898.029	842.506	55.523
Enero 2003	928.449	866.618	61.831
Febrero	958.869	889.595	69.274
Marzo	989.289	912.510	76.779


Punto de equilibrio financiero
del retorno sobre la inversión
1.200.000
1.000.000
800.000
600.000
400.000
200.000
0
Ingresos
acumulados
Costos acumulados
(incluidas las
inversiones)
1 4 7 10 13 16 19 22 25 28 31 34 37 40
Meses desde el inicio

Área económica 6

6.1 LA TABLA DE AMORTIZACIONES

Las amortizaciones que se refieren a los activos propiedad, planta y equipo se calculan, como es obvio, sobre el valor neto del bien, es decir, se obtienen mediante la diferencia entre el valor corriente de la adquisición y el valor definido al momento de la restitución o salvamento del bien mismo, al término de su vida útil.

En los esquemas sucesivos se exponen:

- la tabla de los coeficientes de amortización determinados por la legislación fiscal del estado de York;
- el esquema del valor de las cuotas de amortización.

Debe precisarse que, comoquiera que el grado de utilización de la maquinaria varía entre las estaciones, en función de los diferentes desempeños de producción y ventas, el principio de amortización como depreciación del valor del bien, en relación con su uso físico junto con la obsolescencia económica causada por la superación de la tecnología del producto/proceso), no sólo no debería seguir las tablas fiscales, sino que debería variar en el curso del año (suponiendo una repartición del valor anual de la amortización en cada uno de los meses). Sin embargo, en la vida de la empresa, las disposiciones impartidas por las autoridades fiscales asumen siempre tal relevancia, que también en los esquemas de cuentas económicas menores a un año expuestas posteriormente, la amortización se supone constante, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación fiscal vigente.

Tabla de amortización

Descripción de los bienes	Valor corriente	Valor de salv.	Valor de amort.	Periodo de amort.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Residuo 2007, ...
Maquinarias												
Amasadora	2.230	200	2.030	10 años		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Amasadora	3.150	300	2.850	"		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Exfoliadora	2.980	450	2.530	"		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Horno eléctrico	5.200	950	4.250	"		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Lavaplatos	1.986	250	1.736	"		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Exhibidor helados	6.350	800	5.550	"		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Exhibidor pastelería	4.120	600	3.520	"		13.125	26.000	15.600	11.010	11.010	1.380	21.875
Mesa de trabajo	2.050	270	1.780	7 años	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Freezer	425	30	395	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Nevera horizontal	879	80	799	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Máquina espresso	2.723	550	2.173	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Molino café	670	50	620	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Otros	1.970	300	1.670	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Computador	1.050	150	900	5 años	20.000	27.000	27.000	13.000	13.000			
Impresora	229	50	179	5 años	20.000	27.000	27.000	13.000	13.000			
Programas de software	374	1	373	3 años	37.000	37.000	26.000					
Muebles												
Mesa computador	97	5	92	8 años	10.000	16.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	16.000
Mesas y sillas	7.837	450	7.387	"	10.000	16.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	16.000
Otros	3.650	100	3.550	"	10.000	16.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	16.000
Reestructuración												
Reestructuración	36.000	0	36.000	16 años	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	
Vehículos												
Automóvil	4.200	250	3.950	7 años	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Camioneta	14.950	3.600	11.350	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Acondicionamiento refrigeración camioneta	6.520	1.500	5.020	"	10.000	32.000	19.200	11.520	11.520	5.760	10.000	
Costos de inicio (deducibles)												
Costo total	411	0	411	5 años	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000			

Amortización					
Descripción del bien	**Valor de amortización**	**Cuota anual de amortización**			
		2000	**2001**	**2002**	**2003**
Maquinarias					
Amasadora	2.030		266	528	317
Amasadora	2.850		374	741	445
Exfoliadora	2.530		332	658	395
Horno eléctrico	4.250		558	1.105	663
Lavaplatos	1.736		228	451	271
Exhibidor helados	5.550		728	1.443	866
Exhibidor pasteleria	3.520		462	915	549
Mesa de trabajo	1.780	178	570	342	205
Freezer	395	40	126	76	46
Nevera horizontal	799	80	256	153	92
Máquina espresso	2.173	217	695	417	250
Molino café	620	62	198	119	71
Otros	1.670	167	534	321	192
Computador	900	180	243	243	117
Impresora	179	36	48	48	23
Programas de software	373	138	138	97	
Muebles					
Mesa computador	92	9	15	18	11
Mesas y sillas	7.387	739	1.182	1.418	851
Otros	3.550	355	568	682	409
Reestructuración					
Reestructuración	36.000	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos					
Automóvil	3.950	395	1.264	758	455
Camioneta	11.350	1.135	3.632	2.179	1.308
Acondicionamiento refrigeración camioneta	5.020	502	1.606	964	578
Costos de inicio (deducibles)					
Costos totales	411	82	82	82	82
	Total amortización anual	6.565	16.357	16.009	10.445
	Total por mes	**547**	**1.363**	**1.334**	**870**

6.2 LA RENTABILIDAD OPERACIONAL

Finalizado el cálculo de los saldos de inventario y del valor de las amortizaciones de los activos fijos, es posible llegar al estimativo de las cuentas

económicas prospectivas que, si bien proporcionan un tipo de información estrictamente económica (cuya síntesis se expresa en la utilidad del periodo), son esquemas relevantes también desde el punto de vista financiero.

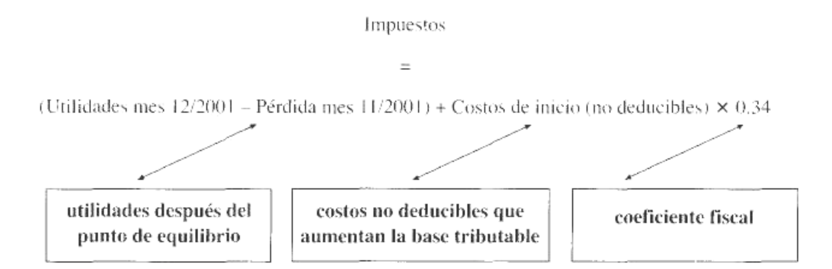
En efecto, la determinación de las utilidades permite obtener la deducción fiscal esperada y por tanto, el egreso financiero relativo a estos recursos destinados al estado *(véase* "Anticipos a los socios (5.2)", en el parágrafo 5.2.1).

Veamos algunos puntos que permiten aclarar mejor el estudio subyacente tras la elaboración de cuentas económicas.

- Las cuentas económicas se refieren al periodo de apertura *(starp-up)* y a los periodos sucesivos distribuidos por año solar, al igual que las proyecciones del flujo de caja).
- Como es obvio, el principio económico relevante en la elaboración de estas cuentas es la capacidad temporal y no financiera del rubro de entrada. Sin embargo, respecto a los prospectos del flujo de caja, la única diferencia relevante está constituida para el rubro "ventas con depósito diferido a caja", con el desfase temporal entre "facturación" y "encaje". Para el resto, de hecho, la naturaleza del negocio de La Dolce Vita no determina divergencias relevantes entre la manifestación económica y la financiera de las entradas en conjunto y los "egresos corrientes", determinando una sustancial coincidencia entre costos/utilidad económica y egresos/entradas de liquidez.
- El rubro "compras" incluye en cada mes el valor de los remanentes o saldos finales del mes anterior, de acuerdo con el esquema :

  Costo de las ventas = compras + remanente inicial - remanente final
- La cuota fiscal del impuesto se ha estimado en un valor igual al 34% (determinada con base en el nivel de rentabilidad proyectada por los socios).
- Los impuestos comienzan a ser calculados a paartir del punto de equilibrio entre las pérdidas acumuladas iniciales y las utilidades de los periodos posteriores que se estima se van a presentar en el mes de diciembre de 2001. En el último renglón de las proyecciones se evidencian los flujos acumulados de utilidad/pérdida económica, con el fin de permitir la identificación del mes en el cual la sociedad alcanza el punto de utilidades sujeto a gravámenes tributarios.

  Es necesario además exponer el siguiente esquema de cálculo, que aclara la cuantificación de la deducción fiscal referida únicamente al primer mes en que se haya superado el punto de equilibrio entre costos e ingresos acumulados:



- De acuerdo con lo previsto en las disposiciones fiscales vigentes de York, los sujetos pasivos del impuesto sobre la renta, por ser La Dolce Vita una empresa constituida bajo la forma de sociedad de personas, son los socios. Sin embargo, la deuda fiscal incluida, en el balance general es una deuda de la empresa, en cuanto la sociedad debe pagar al erario, en el mes de junio, los impuestos (debidos por los socios) relativos al año solar precedente. El coeficiente de la deducción fiscal, como hemos visto, se ha determinado en 34% de la base tributable[16].
- La elaboración de los prospectos de la cuenta económica mensual es útil cuando las legislaciones fiscales de algunos países prevean periodos de tasación fiscal inferiores al año solar (es posible, en efecto, determinar de esta forma las utilidades para periodos inferiores a un año).

[16]. Eventuales disparidades (positivas o negativas) entre los impuestos pagados por la sociedad y el monto final de los impuestos a pagar por cada socio individualmente serán reglamentados mediante la determinación de un crédito/débito al estado, pagado en el momento de la elaboración de las declaraciones de renta.

LA DOLCE VITA INC.	Utilidad operativa mensual e impuestos estimativos (cuota económica mensual 2000)													
	2 0 0 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
A)	Facturación[1]	0	0	0	9.534	9.534	19.067	19.067	19.067	19.067	14.959	14.959	14.959	14.212
	Total ventas	0	0	0	9.534	9.534	19.067	19.067	19.067	19.067	14.959	14.959	14.959	14.212
B)	Compras[2]	6.230	6.230	7.580	11.515	10.964	14.102	8.364	11.726	10.426	10.094	7.270	8.887	93.347
-	Inventarios	6.230	6.230	6.082	5.532	4.232	2.931	6.069	4.769	3.469	2.864	4.480	3.877	38.224
=	Costo de las ventas	0	0	1.498	5.983	6.733	11.171	2.294	6.957	6.957	7.230	2.790	5.009	55.123
C)	Margen operativo	0	0	-1.498	3.551	2.801	7.897	16.773	12.111	12.111	7.729	12.169	9.950	85.090
+	Gastos operativos	5.018	177	2.133	16.867	13.280	14.380	11.344	11.344	10.936	10.561	10.311	11.161	110.184
+	Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	1.800	0	0	0	1.800
+	Amortización	0	0	0	547	547	547	547	547	547	547	547	547	4.923
-	Total otros costos	5.018	177	2.133	17.414	13.827	14.927	11.891	11.891	13.283	11.108	10.858	11.708	116.907
D)	Renta	-5.018	-177	-3.631	-13.863	-11.026	-7.030	4.882	220	-1.172	-3.379	1.311	-1.758	-31.817
E)	Impuestos (34%)[3]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F)	Renta neta[4]	-5.018	-177	-3.631	-13.863	-11.026	-7.030	4.882	220	-1.172	-3.379	1.311	-1.758	-31.817
		-5.018	-5.195	-8.825	-22.689	-33.715	-40.745	-35.863	-35.644	-36.816	-40.195	-38.884	-40.642	

[1] Igual a la facturación mensual «Ventas totales» «2.b Depósitos del crédito»

[2] Igual al rubro «5.a Compras» en el flujo de caja proyectado (en otras palabras, incluye la corrección con el nivel de inventarios del mes precedente).

[3] Porcentaje de los impuestos sobre la utilidad determinado con base en la proyección del nivel de utilidades de los socios (los sujetos pasivos de la tributación fiscal, son, de hecho, en tal caso, las personas de los socios, no la sociedad).

[4] Se ha supuesto que toda la utilidad neta proveniente de la actividad se reinvierte en la empresa (los impuestos, al contrario, son los únicos recursos absorbidos bajo el rubro «Anticipos a socios»).

LA DOLCE VITA INC.	Utilidad operativa mensual e impuestos estimativos (cuota económica mensual 2001)													
	2 0 0 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
A)	Facturación[1]	22.292	22.292	22.292	28.185	28.185	28.185	28.185	28.185	28.185	22.292	22.292	22.292	302.862
	Total ventas	22.292	22.292	22.292	28.185	28.185	28.185	28.185	28.185	28.185	22.292	22.292	22.292	302.862
B)	Compras[2]	10.377	13.855	8.456	18.057	11.082	14.482	17.132	10.906	13.557	14.520	9.121	12.599	154.145
-	Inventarios	2.917	1.956	5.433	2.895	6.295	4.508	2.720	5.370	3.582	2.621	6.099	5.138	49.534
=	Costo de las ventas	7.461	11.899	3.023	15.162	4.786	9.974	14.412	5.536	9.974	11.899	3.023	7.461	104.611
C)	Margen operativo	14.831	10.393	19.270	13.022	23.398	18.210	13.772	22.648	18.210	10.393	19.270	14.831	198.251
+	Gastos operativos	16.175	10.661	10.961	10.961	10.711	11.561	10.961	10.711	11.011	10.911	10.661	11.511	136.795
+	Intereses	0	0	1.663	0	0	0	0	0	1.519	0	0	0	3.182
+	Amortización	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	1.363	16.357
-	Total otros costos	17.538	12.024	13.987	12.324	12.074	12.924	12.324	12.074	13.893	12.274	12.024	12.874	156.334
D)	Renta	-2.707	-1.631	5.282	698	11.324	5.286	1.448	10.574	4.318	-1.881	7.246	1.957	41.917
E)	Impuestos (34%)[3]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	573	573
F)	Renta neta[4]	-2.707	-1.631	5.282	698	11.324	5.286	1.448	10.574	4.318	-1.881	7.246	1.384	41.344
		-43.349	-44.980	-39.697	-38.999	-27.675	-22.388	-20.940	-10.366	-6.048	-7.929	-683	701	

[1] Igual a la facturación mensual «Ventas totales» «2.b Depósitos del crédito»

[2] Igual al rubro «5.a Compras» en el flujo de caja proyectado (en otras palabras, incluye la corrección con el nivel de inventarios del mes precedente).

[3] Porcentaje de los impuestos sobre la utilidad determinado con base en la proyección del nivel de utilidades de los socios (los sujetos pasivos de la tributación fiscal, son, de hecho, en tal caso, las personas de los socios, no la sociedad).

[4] Se ha supuesto que toda la utilidad neta proveniente de la actividad se reinvierte en la empresa (los impuestos, al contrario, son los únicos recursos absorbidos bajo el rubro «Anticipos a socios»).

LA DOLCE VITA INC.	Utilidad operativa mensual e impuestos estimativos (cuota económica mensual 2002)												
2 0 0 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
A) Facturación	30.420	30.420	30.420	36.633	36.633	36.633	36.633	36.633	36.633	30.420	30.420	30.420	402.318
Total ventas	30.420	30 420	30.420	36.633	36.633	36.633	36.633	36.633	36.633	30.420	30.420	30.420	402.318
B) Compras[2]	13.770	16.762	10.879	22.454	13.401	17.663	21.926	12.873	17.135	17.253	11.370	14.363	189.849
- Inventarios	3.692	2.247	5.240	2.845	7.107	4.712	2.317	6.579	4.184	2.738	5.731	4.286	51.677
= Costo de las ventas	10.077	14.515	5 639	19.609	6.294	12.951	19.609	6.294	12.951	14.515	5.639	10.077	138.171
C) Margen operativo	20.343	15.905	24.781	17.024	30.339	23.682	17.024	30.339	23.682	15.905	24.781	20.343	264.147
+ Gastos operativos	16.668	11.094	11.394	10.277	9.977	10.827	10.277	9.977	10.277	10.207	9.907	10.757	131.638
+ Intereses	0	0	1.365	0	0	0	0	0	1.203	0	0	0	2.568
+ Amortización	1334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	16.009
- Total otros costos	18.002	12.428	14.093	11.611	11.311	12.161	11.611	11.311	12.814	11.541	11.241	12.091	150.214
D) Renta	2.341	3.477	10.688	5.413	19.028	11.521	5.413	19.028	10.868	4.364	13.540	8 252	113.932
E) Impuestos (34%)[3]	0	1.978	3.634	1.840	6.470	3.917	1.840	6.470	3.695	1.484	4.604	2.806	38.737
F) Renta neta[4]	2.341	1.499	7.054	3.572	12.559	7.604	3.572	12.559	7.173	2.880	8.936	5.446	75.195
	3.042	4.541	11.595	15.168	27.726	35.330	38.902	51.461	58.634	61.514	70.450	75.897	

[1] Igual a la facturación mensual «Ventas totales» «2.b Depósitos del crédito»

[2] Igual al rubro «5.a Compras» en el flujo de caja proyectado (en otras palabras, incluye la corrección con el nivel de inventarios del mes precedente).

[3] Porcentaje de los impuestos sobre la utilidad determinado con base en la proyección del nivel de utilidades de los socios (los sujetos pasivos de la tributación fiscal, son, de hecho, en tal caso, las personas de los socios, no la sociedad).

[4] Se ha supuesto que toda la utilidad neta proveniente de la actividad se reinvierte en la empresa (los impuestos, al contrario, son los únicos recursos absorbidos bajo el rubro «Anticipos a socios»).

	LA DOLCE VITA INC.	Utilidad operativa mensual e impuestos estimativos (cuota económica mensual 2003)			
	2 0 0 3	Enero	Febrero	Marzo	
A)	Facturación[1]	30.420	30.420	30.420	91.260
	Total ventas	30.420	30.420	30.420	91.260
B)	Compras[2]	12.917	15.910	10.027	38.854
-	Inventarios	2.840	1.395	4.388	8.623
=	Costo de las ventas	10.077	14.515	5.639	30.231
C)	Margen operativo	20.343	15.905	24.781	61.029
+	Gastos operativos	15.481	9.907	10.207	35.595
+	Intereses	0	0	1.030	1.030
+	Amortización	870	870	870	2.611
-	Total otros costos	16.351	10.777	12.108	39.236
D)	Renta	3.992	5.128	12.674	21.793
E)	Impuestos (34%)[3]	1.357	1.743	4.309	7.409
F)	Renta neta[4]	2.634	3.384	8.365	14.383
		78.531	81.915	90.280	

[1] Igual a la facturación mensual «Ventas totales» «2.b Depósitos del crédito»

[2] Igual al rubro «5.a Compras» en el flujo de caja proyectado (en otras palabras, incluye la corrección con el nivel de inventarios del mes precedente)

[3] Porcentaje de los impuestos sobre la utilidad determinado con base en la proyección del nivel de utilidades de los socios (los sujetos pasivos de la tributación fiscal, son, de hecho, en tal caso, las personas de los socios, no la sociedad).

[4] Se ha supuesto que toda la utilidad neta proveniente de la actividad se reinvierte en la empresa (los impuestos, al contrario, son los únicos recursos absorbidos bajo el rubro «Anticipos a socios»).

Proyección de las cuentas económicas anuales 2000-2003

	2000*	%	2001	%	2002	%	2003*	%
FACTURACIÓN	140.212	100,00%	302.862	100,00%	402.318	100,00%	91.260	100,00%
COMPRAS*	59.000	42,08%	109.749	36,24%	142.457	35,41%	34.619	37,93%
(Inventario)	-3.877	-2,77%	-5.138	-1,70%	-4.286	-1,07%	-4.388	-4,81%
COSTO DE LAS VENTAS	55.123	39,31%	104.611	34,54%	138.171	34,34%	30.231	33,13%
MÁRGENES OPERATIVAS	85.090	60,69%	198.251	65,46%	264.147	65,66%	61.029	66,87%
GASTOS OPERATIVOS	110.184	78,58%	136.795	45,17%	131.638	32,72%	35.595	39,00%
INTERESES	1.800	1,28%	3.182	1,05%	2.568	0,64%	1.030	1,13%
AMORTIZACIONES	4.923	3,51%	16.357	5,40%	16.009	3,98%	2.611	2,86%
TOTAL OTROS COSTOS	116.907	83.38%	156.334	51,62%	150.214	37,34%	39.236	42,99%
UTILIDAD BRUTA	-31.817	-22,69%	41.917	13,84%	113.932	28,32%	21.793	23,88%
IMPUESTOS (34%)	0	0,00%	573	0,19%	-38.737	-27,19%	-7.409	-8,12%
UTILIDAD NETA	-31.817	-22,69%	41.344	13,65%	75.195	18,69%	14.383	15,76%

* Incluye el valor del inventario del periodo reciente.

6.3 BALANCES PROYECTADOS Y PRINCIPALES ÍNDICES

De las cuentas económicas se pasa a la elaboración de los balances generales proyectados y de los principales índices de los mismos que son indicadores útiles del desempeño de la actividad y que, sobre todo cuando la nueva iniciativa entre en un periodo de gestión ordinaria, pueden ser confrontados con indicadores medios del sector o de empresas competidoras con dimensiones y estructuras organizacionales similares.

Se presenta además la representación gráfica de la composición de los balances y del desempeño de los índices, con el propósito de permitir una lectura más inmediata de los datos expuestos en el esquema.

Los índices del balance expuestos son solamente ilustraciones, seleccionados entre aquellos generalmente más difundidos; será después tarea de la dirección presentar aquellos indicadores que se emplean usualmente en el sector de la actividad a la cual pertenece la empresa.

6.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Liquidez primaria

El indicador de liquidez primaria, o *quick ratio* (razón primaria), es extremadamente importante, ya que no señala tanto una situación de desequilibrio estructural del capital circulante neto, como en una medida precisa, la capacidad de la empresa para cumplir a muy corto plazo, con los vencimientos en los pagos.

(Activos corrientes - Inventario) / Pasivos corrientes

Respecto a la *current ratio* (razón corriente), la *quick ratio* aisla el efecto del peso de los suministros en la relación entre activo y pasivo corrientes en el balance general de una empresa. En otros términos, con frecuencia el inventario no puede ser movilizado en lapsos muy breves (sino mediante una venta a precios especiales, quizás económicamente no muy ventajosos). Por este motivo, una empresa, incluso mostrando en un primer análisis un índice o sistema razón corriente positivo, podría esconder una *quick ratio* negativa y encontrarse entonces en serios problemas de liquidez que comprometerían los pagos más inmediatos a corto plazo.

Liquidez, secundaria

Definida en los países anglosajones con el nombre de *current ratio* , el indicador de liquidez secundaria se obtiene de:

Activos corrientes/Pasivos corrientes

Una *current ratio* negativa indica un desequilibrio en la estructura del balance general. En tal caso, la empresa corre el riesgo de encontrarse ante una situación de iliquidez. En otras palabras, su capacidad de cumplir con sus pagos se agota, aunque para este efecto, el indicador de liquidez primaria es aún más significativo.

6.3.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

índice de endeudamiento

Este índice, conocido como *debt ratio* (razón de endeudamiento), se obtiene de la relación entre el endeudamiento total (en este caso, el patrimonio menos el total del pasivo del balance) y el total del capital invertido (o sea el total del activo). Indica, en síntesis, la proporción del capital en préstamo sobre el total de la inversión realizada.

Relación deuda/'patrimonio

La *debt equity ratio* se obtiene, en cambio, de la división entre el endeudamiento total (como fue descrito en la *debt ratio-índice* de endeudamiento) y el patrimonio. Expresa, en la composición de un pasivo del balance, cuál es la composición entre las dos áreas (capital externo *vs.* capital de riesgo) en un momento dado, y, por consiguiente, la "fragilidad'" o "solidez" del capital de una empresa.

índice de endeudamiento a largo plazo

Como habíamos visto en el parágrafo 3.1, en el cual se definía el concepto de necesidad estructural y necesidad corriente, la *long term debt ratio* es el resultado de la relación entre el pasivo consolidado y el activo total; es un indicador útil de la correcta composición del capital externo, en relación con la inversión realizada. Además, si se procede aumentando la proporción entre la actividad corriente y la consolidada, es posible estimar también el grado de cobertura de la necesidad estructural mediante la relación: (activo fijo-patrimonio)/pasivo total[17].

[17] Tal relación indica una óptima situación patrimonial en caso de que resulte negativa (cobertura completa de parte del capital de riesgo, por el activo consolidado) y una buena situación en el caso en que, aunque positivo, sea inferior a uno (la inversión en bienes inmuebles no es financiada por el activo corriente).

6.3.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

ROI (Return on investment, Retorno sobre la inversión)

Indicador clásico del desempeño de la rentabilidad de una empresa, el ROÍ se obtiene de la relación entre la utilidad operativa, y el capital invertido, y mide la capacidad de la empresa para remunerar el capital global, tanto el externo como el de riesgo. Este índice o razón posee además la caracterís-

Balance y principales razones o índices

	Inicio		31.12.00		31.12.01		31.12.02	
Activo								
Caja	66.172		23.086		72.422		194.351	
Créditos	-		8.122		10.829		13.536	
Inventarios	6.082		3.877		5.138		4.286	
Total activo corriente	***72.255***	37%	***35.085***	22%	***88.389***	44%	***212.173***	69%
Gastos de instalación de planta	15.908		15.908		15.908		15.908	
Mejoras en bienes de terceros (reestructuración)	28.000		36.000		36.000		36.000	
Activos fijos	76.629		76.629		76.629		76.629	
(amortizaciones)	-		(4.923)		(21.281)		(37.289)	
Total activo fijo	***120.537***	61%	***123.614***	76%	***107.256***	54%	***91.248***	30%
Depósito por caución servicios	650		650		650		650	
Depósito por caución inmueble	2.733		2.733		2.733		2.733	
Total otros activos	***3.383***	2%	***3.383***	2%	***3.383***	2%	***3.383***	1%
Total activo	**196.175**	100%	**162.081**	100%	**199.028**	100%	**306.803**	100%
Pasivo								
Capital externo	-		-		-		-	
Cuota corriente préstamo	2.276		4.970		5.584		6.274	
Cuota corriente *leasing*					-			
Impuestos					573		38.737	
Total pasivo corriente	***2.276***	1%	***4.970***	3%	***6.157***	3%	***45.011***	15%
Préstamo								
Leasing	27.724		22.754		17.170		10.896	
			-				-	
Total pasivo a largo plazo	**27.724**	14%	**22.754**	14%	**17.170**	9%	**10.896**	4%
Total endeudamiento	***30.000***		***27.724***		***23.327***		***55.907***	
Capital social	175.000		175.000		175.000		175.000	
Reserva utilidades	(8.825)		(40.643)		701		75.896	
Total patrimonio	***166.175***	85%	***134.357***	83%	***175.701***	88%	***250.896***	82%
Total pasivo	**196.175**	100%	**162.081**	100%	**199.028**	100%	**306.803**	100%
	-		-		-		-	
Indicadores de liquidez								
Liquidez secundaria (Current ratio) Activ. corr./Pasiv. corr.	-		7,06		14,36		4,71	
Liquidez primaria (Quick ratio) Activ. corr. – Inventario/Pasiv. corr.	-		6,28		13,52		4,62	
Indicadores de Endeudamiento								
Razón de endeudamiento (Debt ratio) (Tot. deuda/Tot. activ.)	0,15		0,17		0,12		0,18	
Razón de deuda patrimonio (Debt equity ratio) Tot. pasiv./Patrimonio	0,18		0,21		0,13		0,22	
Razón de endeudamiento a largo plazo (L. T. Debt ratio) (Pasivo L.P./Tot. activ.)	0,14		0,14		0,09		0,04	
Indicadores de rentabilidad								
ROI (Utilidad neta/Total activos)	-		(0,17)		0,25		0,46	
ROE (Utilidad neta/Patrimonio)	-		(0,18)		0,24		0,43	

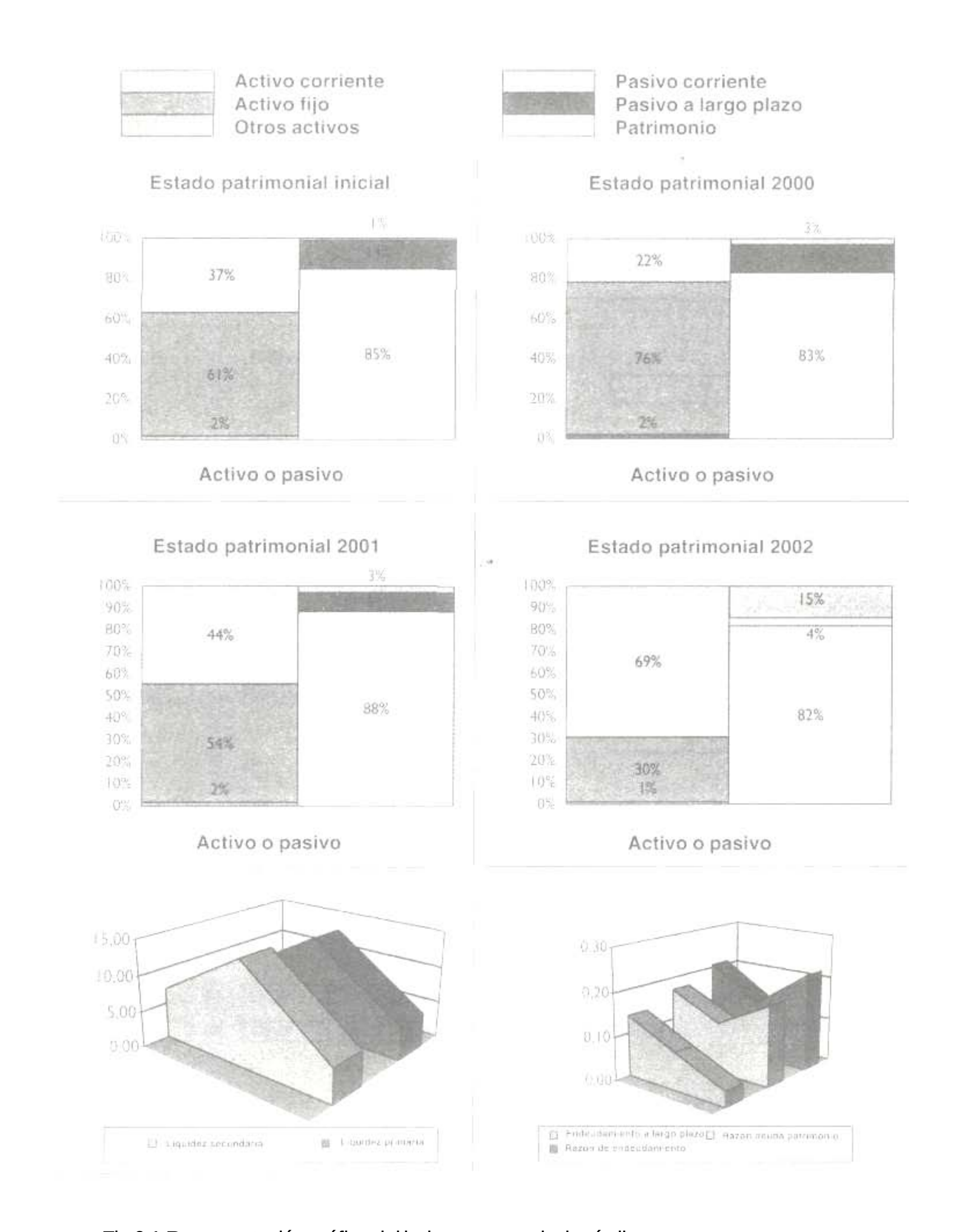


Fig 6.1 Representación gráfica del balance general y los índices

tica de evidenciar el retorno "operativo"[18] de la inversión del capital, prescindiendo del origen de los recursos invertidos y, por tanto, de su costo[19]. Aunque con la intención de no detenerse más allá de los argumentos necesarios, he aquí algunas breves consideraciones.

1. Siendo la utilidad operativa un concepto del flujo generado en un periodo (el ejercicio que coincide con el año solar), es pertinente utilizar el capital invertido medio del periodo (de la misma manera en que se operó en el caso de La Dolce Vita).
2. La utilidad operativa de la cual el numerador es la utilidad operativa general de la empresa. Sin embargo, en caso de que quisiésemos emplear la utilidad operativa de la gestión específica (que en La Dolce Vita coincide, por cuanto no constituye ninguna actividad extraordinaria), debemos, por homogeneidad de la relación, simplificar el denominador (es decir, el capital invertido) de todas aquellas inversiones en activos accesorios y no instrumentales de la actividad empresarial.

ROE (Return on equity, Rentabilidad del capital propio)

El ROE, en cambio, está constituido por la relación entre la utilidad neta (sin contar impuestos) y el capital propio. Indica la tasa de remuneración del capital de riesgo, y expresa la gestión económica en conjunto de la empresa (sea en la gestión corriente, en la accesoria o en la financiera, etc.).

En relación con el ROÍ, en el que se aconseja emplear un concepto de capital promedio, con el ROE es preferible emplear el valor de los promedios propios del estado patrimonial del inicio del periodo.

6.3.4 NOTA SOBRE EL TRATAMIENTO CONTABLE DEL *LEASING*

Es necesario hacer una precisión sobre el balance general. Algunas legislaciones civiles y fiscales (como la vigente en el estado de York) consideran los bienes en *leasing* como bienes de terceros "en arriendo", y las cuotas de financiación como un compromiso de pago en cuotas periódicas. En relación con el balance general, por tanto, la consideración del *leasing* es pertinente exclusivamente mediante la explicación monetaria del com-

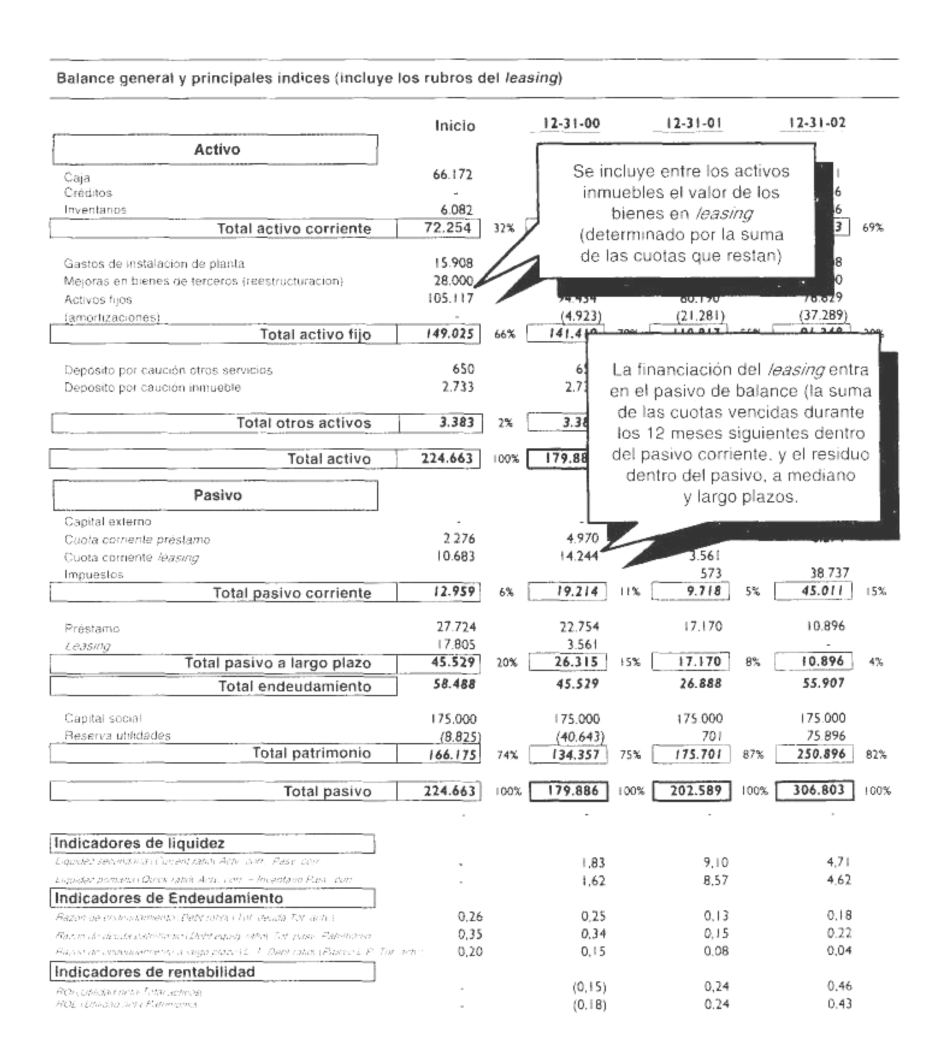
---

18. Es decir, el que se deriva de la actividad ordinaria de la empresa, excluidos fenómenos redituables extraordinarios y no repetitivos.

19. En efecto, la utilidad operativa es utilidad bruta fuera de intereses, de componentes extraor dinarios y de impuestos.

promiso entre las cuentas de orden (igual a la suma de las cuotas que quedan por pagar). Sin embargo, en muchos países el *leasing* es evaluado a la par de la deuda de la sociedad y, como contrapartida, el bien objeto del *leasing* es incluido en las cuentas del activo por el mismo valor de la deuda. Así, la cuota de la financiación asumida (causada) en el curso del periodo determina una disminución del valor inscrito en el activo, pudiéndose asociar, en el ámbito del concepto económico, a la amortización.

Un tratamiento contable similar del *leasing* modifica la composición del balance general, como se indica en la siguiente tabla.



Balance general y principales indices (incluye los rubros del *leasing*)

	Inicio		12-31-00		12-31-01		12-31-02	
Activo								
Caja	66.172		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Créditos	-		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Inventarios	6.082		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Total activo corriente	**72.254**	32%	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	69%
Gastos de instalacion de planta	15.908		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Mejoras en bienes de terceros (reestructuracion)	28.000		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Activos fijos	105.117		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
(amortizaciones)	-		(4.923)		(21.281)		(37.289)	
Total activo fijo	**149.025**	66%	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Depósito por caución otros servicios	650		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Deposito por caución inmueble	2.733		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Total otros activos	**3.383**	2%	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total activo	**224.663**	100%	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Pasivo								
Capital externo	-		-		[illegible]		[illegible]	
Cuota corriente préstamo	2.276		4.970		[illegible]		[illegible]	
Cuota corriente leasing	10.683		14.244		3.561		[illegible]	
Impuestos					573		38.737	
Total pasivo corriente	**12.959**	6%	**19.214**	11%	**9.718**	5%	**45.011**	15%
Préstamo	27.724		22.754		17.170		10.896	
Leasing	17.805		3.561				-	
Total pasivo a largo plazo	**45.529**	20%	**26.315**	15%	**17.170**	8%	**10.896**	4%
Total endeudamiento	**58.488**		**45.529**		**26.888**		**55.907**	
Capital social	175.000		175.000		175.000		175.000	
Reserva utilidades	(8.825)		(40.643)		701		75.896	
Total patrimonio	**166.175**	74%	**134.357**	75%	**175.701**	87%	**250.896**	82%
Total pasivo	**224.663**	100%	**179.886**	100%	**202.589**	100%	**306.803**	100%
	-		-		-		-	
Indicadores de liquidez								
Liquidez secundaria (Current ratio: Activ. corr. / Pasiv. corr.)	-		1,83		9,10		4,71	
Liquidez primaria (Quick ratio: Activ. corr. – Inventario / Pasiv. corr.)	-		1,62		8,57		4,62	
Indicadores de Endeudamiento								
Razón de endeudamiento (Debt ratio) (Tot. deuda / Tot. activ.)	0,26		0,25		0,13		0,18	
Razón de deuda patrimonio (Debt equity ratio) Tot. pasiv. / Patrimonio	0,35		0,34		0,15		0,22	
Razón de endeudamiento a largo plazo (L. T. Debt ratio) (Pasivo L. P. / Tot. activ.)	0,20		0,15		0,08		0,04	
Indicadores de rentabilidad								
ROI (Utilidad neta / Total activos)	-		(0,15)		0,24		0,46	
ROE (Utilidad neta / Patrimonio)	-		(0,18)		0,24		0,43	

6.4 ANÁLISIS DE DESVIACIÓN

Esta sección del plan económico-financiero no se desarrolla aquí por cuanto La Dolce Vita es una nueva actividad en etapa de planificación de su puesta en marcha y, por tanto, no puede disponerse ciertamente de datos consolidados, sobre los cuales construir un sistema de control. Se requiere, en todo caso, recalcar a este respecto la importancia de las operaciones de constante verificación de los datos del mercado respecto a las cifras previsionales contenidas en un plan de negocios (las cuales constituyen también la base para la elaboración del presupuesto de ventas y de los costos de gestión). Es precisamente gracias al análisis periódico de las desviaciones que el plan económico-financiero, deja de ser un instrumento estratégico, prospectivo y de evaluación y asume la naturaleza y característica de documento operativo.

El estudio del desempeño de la actividad sigue la estructura de las proyecciones económico-financieras efectuadas, ya que no es importante el dato consolidado en sí mismo, sino su confrontación con las proyecciones y los valores relativos al periodo anterior.

Pero, ¿cuál es el nivel de análisis en un sistema de control? Por lo general, con el propósito de realizar comparativos de utilidades, los instrumentos de verificación son los esquemas de desviación respecto a los presupuestos de ventas y de costos de la operación. Y este análisis se desarrolla en el mismo nivel de indagación del sistema de planificación: por ejemplo, la empresa en su conjunto, o subdividida en sus partes por proceso (línea de producto), por resultado *(output)* de producción (producto) o por unidad de negocios (AEN).

Para el caso de La Dolce Vita, como se sugirió en este libro, es importante construir un sistema de control que "indague" acerca del desempeño de las diferentes áreas de negocios. Habíamos visto, por ejemplo, que el plan de ventas ha sido dividido en áreas homogéneas de negocios: eventuales desviaciones de las ventas deben, entonces, seguir los mismos esquemas.

Además, hay algunos costos que pertenecen a una sola unidad de negocios y, por tanto, se reagrupan en este nivel de análisis para evaluar el área de negocios, en lo posible, como un verdadero y particular centro de rentabilidad y de costos. Por ejemplo, si aceptamos la diferencia efectuada en el esquema del parágrafo 2.2.2, los costos de marketing específicos del área deben ser imputados a esa sola área de negocios, haciendo así posible analizar

la eficacia de tales esfuerzos a través del estudio de las desviaciones registradas en las ventas después de una campaña publicitaria.

Pero a veces es útil extenderse a un análisis de más alto nivel; en el caso de La Dolce Vita, de hecho, en el área de negocios 1, las categorías de consumidores involucradas son diferentes, así que. al interior del mismo canal de ventas (el local), es posible subdividir el negocio en categorías de consumidores bien específicas (profesionales, familias, etc.).

Y con este propósito, supongamos que la gerencia de La Dolce Vita decide actuar sobre alguna palanca promocional, con el fin de motivar un determinado consumidor objetivo *(target)* respecto a la introducción de un nuevo producto (en nuestro caso, un nuevo tipo de postre). Si, por ejemplo, la empresa ha invertido algún recurso para difundir el conocimiento y el nombre de este nuevo producto en los colegios (consumidor objetivo: los niños) y en las oficinas (profesionales), entonces la eficacia de cada uno de los esfuerzos promocionales puede estudiarse mediante el análisis de las desviaciones de las ventas del local (en términos del incremento diferencial respecto al normal desempeño de las ventas anteriores al lanzamiento del nuevo producto), subdividido así:

- para la categoría "profesionales": en los pedidos por teléfono y en las ventas de productos de pastelería efectuadas en los horarios de 8. 00 a 1 LOO y de 13 a 14.30 *(véase* la tabla A, p. 34):
- para la categoría "niños": en las ventas del producto efecctuadas en los horarios de 12.00 a 13.00 y de 14.30 a 16.00[20].

[20] Es obvio que nuestro método de indagación se regirá por los instrumentos de verificación que es posible utilizar en la situación corriente de La Dolce Vita; por ejemplo, si el nuevo producto puede ser identificado con un código y la transacción de su compra puede ser aislada en la caja registradora, es posible obtener los datos específicos de la venta, utilizando siempre como parámetro de clasificación los horarios de mayor afluencia de las diversas tipologías de consumidores.

Cuadro de enlace de los análisis económico-financiero

El enlace económico financiero es un procedimiento de trabajo útil para la verificación de los cálculos, compuesto de un esquema de la cuenta económica y de prospecciones financieras, que proporciona una clave para las diferentes lecturas de las variaciones de la liquidez de cada periodo respecto a los flujos de caja proyectados expuestos anteriormente. El elemento de enlace entre los esquemas es la utilidad neta.

Flujo de caja (Cash-flow)	*Inicio*	***2000***	***2001***	***2002***	***2003***
Caja inicial	205.000	66.172	33.769	83.105	205.034
+ Utilidad neta	**-8.825**	**-31.817**	**41.344**	**75.195**	**14.383**
+ Amortizaciones		4.923	16.357	16.009	2.611
+/– Variación del inventario	-6.082	2.205	-1.260	852	-102
+/– Variación de los créditos		-8.122	-2.707	-2.707	0
+/– Variación de las deudas	-3.383	0	573	38.164	7.409
– Rembolso préstamo		-2.276	-4.970	-5.584	-3.046
– Inversiones de capital	-120.537	2.683	0	0	0
Caja final	66.172	33.769	83.105	205.034	226.290

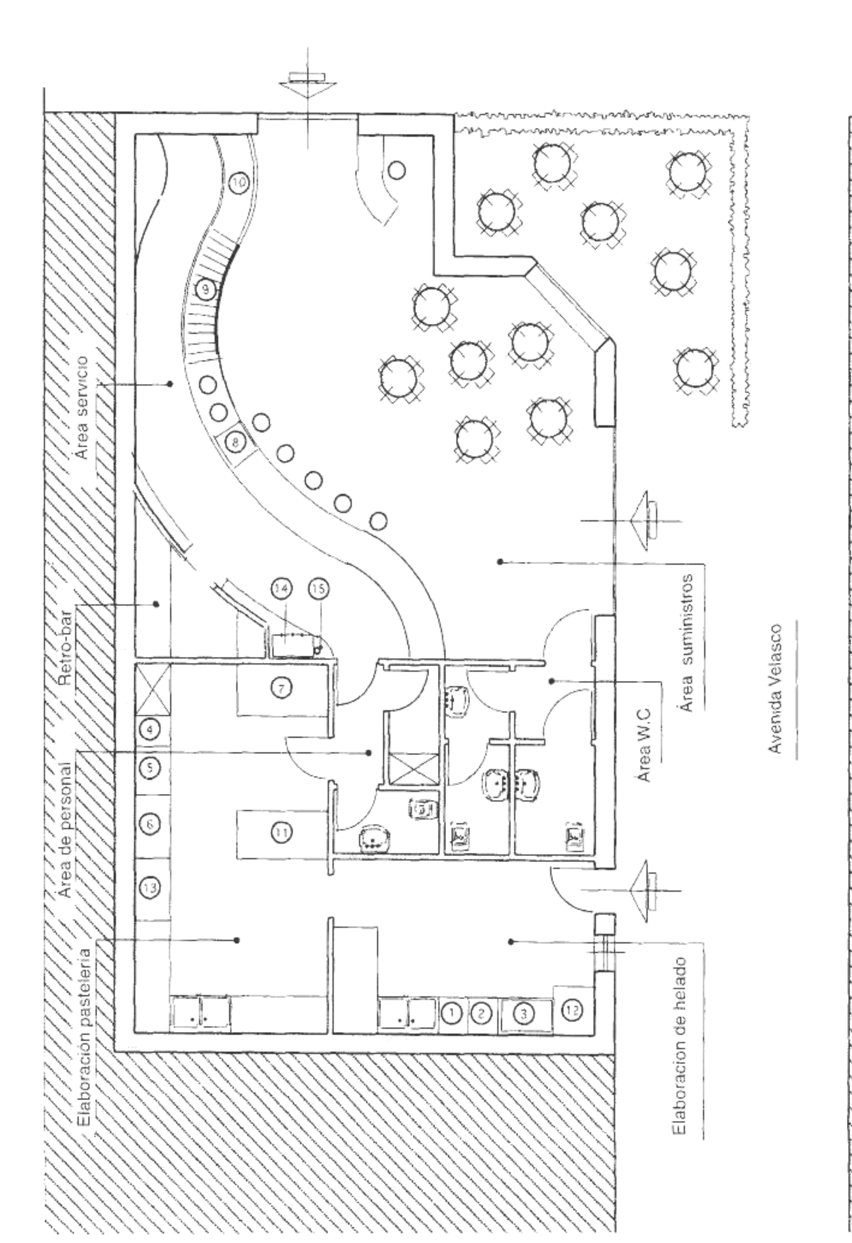
Cuenta económica					
Facturación	0	140.212	302.862	402.318	91.260
–					
Costo de las ventas	1.498	55.123	104.611	138.171	30.231
–					
Gastos operativos y no operativos	7.328	111.984	139.977	134.206	36.625
–					
Amortización	0	4.923	16.357	16.009	2.611
=					
Utilidad	-8.825	-31.817	41.917	113.932	21.793
–					
Impuestos	0	0	-573	-38.737	-7.409
=					
Rentabilidad neta	**-8.825**	**-31.817**	**41.344**	**75.195**	**14.383**
Reserva anterior de utilidades	0	-8.825	-40.643	701	75.896
Reserva de utilidades	-8.825	-40.643	701	75.896	90.280

Anexos

La Dolce Vita Inc. es una sociedad todavía no constituida, en el ejemplo aún carece de un acto de constitución y, obviamente, de un pasado económico: esto implica que en los anexos nos faltarán los "estatutos'" y los "balances" de los últimos años (sin embargo, una vez elaborados y registrados los documentos legales como el acto de constitución y los estatutos, será útil incorporarlos al plan de negocios).

Se incluyen, en cambio, el plano de las instalaciones y las tres hojas de vida *(curricula)* de los socios.

Plano de las instalaciones



Hojas de vida de los socios

ANTHONY HALEY

Dirección :	Rapsody Ave
Ciudad:	12342 York
Fecha de Nacimiento:	13 de agosto 1965
Estado Civil:	soltero
Tel:	99-756288
Fax:	99-756288
Email:	anthaley@men. Cos

EDUCACIÓN

1996	Seminario de estudios sobre los cambios en el comercio internacional, "Terry trade", Terry; coautor de una publicación sobre el tema "Difusión de las marcas alimenticias europeas" Curso de
1993	contabilidad fiscal SIFAF Escuela de finanzas, Bridgetown Grado en Economía
1987	Departamento de Economía de la Empresa Comercial, Universidad de Terry

TRABAJOS

1996-1999

"Corup Inc.", 7 Terry
Director comercial
Sociedad que opera en el campo de la restauración colectiva. Creación de una red de ventas en el territorio, mediante la apertura de 12 puntos de restauración. Reestructuración de la oferta y definición de una campaña de imagen corporativa innovadora. Adquisición de pequeñas empresas proveedoras e integración productiva. Investigación de sinergia comercial y acuerdos de subaprovisionamiento con empresas alimenticias.

1994-1996 "Marsunt Technologies Co.", Terry
Gerente de área para Europa occidental.
Sociedad que opera en el sector de los distribuidores automáticos de alimentos.
Creación de una red de agentes en el territorio. Implantación de una política de asistencia y de servicios posventa a los dientes.

1988-1991 "Ben Lime Inc", Bridestone
Asistente del director comercial y de marketing Contactos con los clientes v *apoxo a la red de distribución. Definición de la política publicitaria y el presupuesto comercial.*

INFORMACIÓN ADICIONAL

Publicaciones: autor de diversos artículos aparecidos en la publicación mensual
de economía y gerencia *Business trends*

Idiomas: Inglés, *lengua materna;* español, *nivel escolar*

DONISI**, **John
1121a, Meryland street
12346 York

Experiencia

1981-2
Trabajo de medio tiempo en "Castory restaurant" de Terry como ayudante de cocina

1984-8
Cocinero en el restaurante de York "Piardi's 6ª. Avenida"

1989-90
Pastelero en la sociedad de restauración "Pellison & hijos" de Terry (seis puntos de venta directa al público)

1991-4
Cocinero jefe en el restaurante "Bella Roma" de Wellington

1995-7
Ayudante pastelero en "La Pastelería Liserre" de Ñapóles (experiencia en el sector de helados)

1998- hoy
Pastelero y responsable de los aprovisionamientos en el Hotel Martini de York

Estudios

1983
Diploma de pastelería, Escuela Lewis, Terry

1987
Certificado de asistencia al curso "Ser chef hoy" organizado por ANC (Asociación Nacional de Cocineros), realizado en Mariton, Norland

1995
Diploma en curso de pastelería, Escuela Marco Ortenzi, Capri, Italia

Otros

- Ganador en el concurso "Cocina de chef, Terry, 1992; "Mesa preparada, V edición", Bridgetown, 1994; "El gusto italiano", Mileston, 1998
- Profesor en 1996 en la Escuela Lewis, curso de "Pastelería europea"
- Publicación de artículos de cocina en la revista *Metropolitan Citisine*

RAPHAEL BEMPORAD
7862. Kingdom Rd.
12340 York, estado de York
Tel. 00-99-875643
rbemporad@asol.net

ESTUDIOS
1992-3 , Master en Comunicaciones
Departamento "Comunicaciones & Imagen" Universidad de Terry

1989, Graduado en filosofía *cuín laude*
Universidad de Berks. Minnestown
Título de la tesis: "Los medios de comunicación y las entidades sin ánimo de lucro"

TRABAJO
19%-hoy
Consultor en "Comunicación comercial" y colaborador externo del estudio "World Image Co." De Terry.

- Intervención en el posicionamiento o consolidación en el mercado de marcas comerciales
- Colaboración externa en la comisión parlamentaria de York sobre la reforma escolar *(gestión de la campaña de promoción en los medios de comunicación, 1999 hasta hoy)*
- Lanzamiento de la campaña de motivación de la opinión pública, por cuenta de la Asociación del Referéndum del estado de York(ARY): (1997/8)
- Organización de conferencias sobre el tema de la comunicación de las empresas (relaciones directas con exponentes de la comunidad académica nacional e interna cional)

1993-1996
Director de comunicación y relaciones de la revista de la sociedad "United Rendom Co."

- Miembro de la oficina del Director de marketing, encargado del estudio de nuevas estrategias de mercado
- Encargado del lanzamiento publicitario de cinco nuevos productos de gran consumo

1989-1992
"Robert Baldwin & Co.", asistente júnior

- Estudios de mercado para sociedades
- Elaboración del panel de consumidores para indagaciones estadísticas de consumo
- Preparación de presentaciones a los clientes
- Asistente en las negociaciones de compra de espacios publicitarios en los medios de comunicación

OTROS DATOS PERSONALES
Idiomas

- Inglés, lengua materna
- Francés, fluido

Computador:

- Conocimiento de los principales programas de gráficas y de edición

OTROS TÍTULOS

- BUCKLEY: CÓMO CRECER CON VENTAJA COMPETITIVA. El valor real de la tecnología.
- COOK: COACHING EFECTIVO. ¿Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral.
- GALLO: POSICIONAMIENTO: EL CASO LATINOAMERICANO.
- GIL'ADÍ: INTELIGENCIA EMOCIONAL EN PRÁCTICA. Manual para el éxito personal y organizacional.
- GUBMAN: EL TALENTO COMO SOLUCIÓN. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios.
- MARTIN: LAS 7 CIBERTENDENCIAS DEL SIGLO XXI.
- SCHOLTES: CÓMO LIDERAR: MANUAL PRÁCTICO. Hacer que las cosas sucedan, lograr que las cosas se hagan.
- SLATER: ROMPIENDO PARADIGMAS. Lecciones de liderazgo y estrategias de trasformación.
- TAPSCOTT: LA ERA DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS.

El plan de negocios se propone tres objetivos principales: poner al empresario en capacidad de asumir los riesgos relativos a la realización de una idea de negocios, convencer a los grupos de interés externos a la empresa de financiar y, por tanto, compartir el riesgo que dicha idea comporta (plan de negocios como "herramienta de evaluación de una inversión") y proporcionar al empresario un instrumento de guía en el proyecto empresarial acometido (plan de negocios como "elaboración de un plan estratégico y operativo").

En este sentido, es difícil pensar que un empresario pueda menospreciar un instrumento de tal alcance, sobre todo en la realidad actual del mercado, donde es imposible fiarse de la improvisación y la intuición, pero en cambio se requieren herramientas que permitan tomar las mejores decisiones y llevarlas a cabo en el más breve plazo, con el fin de reducir al máximo los factores de riesgo.

El autor ha sabido condensar en un ágil manual, todo lo que sirve para elaborar un plan de negocios completo, detallado, que una vez puesto en práctica, esté en capacidad de garantizar ventajas cuantificables.

El libro está dividido en dos partes, una descriptiva y una económico-financiera, que ilustran los diferentes elementos que componen el plan de negocios y analizan en detalle cada una de las etapas operativas. Asimismo está acompañado de numerosas tablas que ayudan al lector a focalizar mejor los diversos aspectos y fases del desarrollo del plan de negocios.



